



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y
GESTIÓN EDUCATIVA**

**Los Procesos de Dirección y el Clima Organizacional en una
Institución Educativa de Palpa, Ica - 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA**

AUTOR:

Barrios Aquise, Malco (ORCID: 0000-0003-4388-9535)

ASESORA:

Dra. Alva Loyola, María Elena (ORCID: 0000-0002-3034-2170)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

TRUJILLO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios por haberme dado la fortaleza necesaria para lograr mis metas, a mi madre Evangelina por inspirarme confianza. Para Néstor, César y Agustín que están en el cielo que siempre en todo momento fueron mi motivación para no rendirme.

Agradecimiento

A Dios por la vida y salud en estas circunstancias difíciles que la sociedad está padeciendo.

A mis padres, quienes con su ejemplo de tenacidad, respeto y responsabilidad hicieron en mí una persona capaz de lograr metas profesionales y personales.

A mis queridos hijos, quienes son los motivos para renovar mis fuerzas y seguir en este derrotero de trabajo con satisfacción.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	22
3.1. Tipo y Diseño de Investigación:	22
3.2 Variables y Operacionalización	23
3.3. Población, muestra y muestreo:	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.5. Procedimientos.....	26
3.6. Método de análisis de datos	26
3.7. Aspectos éticos	26
IV. RESULTADOS:	27
V. DISCUSIÓN:.....	35
VI. CONCLUSIONES	39
VII. RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS	

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Nivel de Procesos de dirección en la I.E. Fermín Tangüis A.T. de Palpa.	27
Tabla 2	Niveles de las dimensiones de Procesos de dirección en la I.E. Fermín Tangüis A.T. de Palpa.	27
Tabla 3	Niveles de Clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T. de Palpa	28
Tabla 4	Niveles de las dimensiones de clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T. de Palpa.	28
Tabla 5	Prueba de Shapiro-Wilk de las puntuaciones de procesos de dirección y clima organizacional	29
Tabla 6	Correlación entre las variables procesos de dirección y clima organizacional según el estadístico rho Spearman.	30
Tabla 7	Grado de relación entre los procesos de dirección y comunicación según el estadístico rho Spearman.	31
Tabla 8	Grado de relación entre los procesos de dirección y motivación según el estadístico rho Spearman.	32
Tabla 9	Grado de relación entre los procesos de dirección y confianza según el estadístico rho Spearman.	33
Tabla 10	Grado de relación entre los procesos de dirección y participación según el estadístico rho Spearman.	33

Resumen

El trabajo de investigación tiene como propósito determinar la relación entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. Se desarrolló a través de un estudio de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, y diseño no experimental, transversal, correlacional. Se consideró una población y muestra de 44 docentes para recolectar datos, empleándose el cuestionario sobre procesos de dirección, y el cuestionario sobre clima organizacional con una puntuación de alta confiabilidad de acuerdo al estadístico alfa de Cronbach 0,896 y 0,952 respectivamente. Los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,669 y una sig. Igual a 0,000 menor a 0,05, permite comprobar la hipótesis de investigación que existe relación significativa entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, Ica, 2021.

Palabras clave: Procesos de dirección, Clima organizacional.

Abstract

The purpose of the research work is to determine the relationship between management processes and organizational climate in the Fermín Tangüis A.T. educational institution in the province of Palpa, 2021. It was developed through a study of applied type, quantitative approach, and non-experimental, cross-sectional, correlational design. A population and sample of 44 teachers were considered for data collection, using the questionnaire on management processes and the questionnaire on organizational climate with a high reliability score according to Cronbach's alpha statistic 0.896 and 0.952 respectively. The results of the Rho Spearman correlation coefficient of 0.669 and a sig. equal to 0.000 less than 0.05, allow us to prove the research hypothesis that there is a significant relationship between management processes and organizational climate in the Fermín Tangüis A.T. educational institution in the province of Palpa, Ica, 2021.

Keywords: Management processes, Organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

La emergencia sanitaria generada por la pandemia (Covid-19) a nivel mundial trajo consigo una serie de desafíos a los que tuvieron que enfrentarse los directores de las escuelas para sostener el vínculo educativo en un contexto de aislamiento social obligatorio, donde las clases presenciales tuvieron que suspenderse y modificarse de manera abrupta a un servicio educativo a distancia (Baez, Fernández y Peralta, 2020) En ese escenario, se puso a prueba las competencias de los directivos para asumir este reto de planificar, organizar, ejecutar y controlar las prácticas pedagógicas y administrativas.

Sin embargo, esta tarea propiamente de llevar la gestión directiva ha sido en muchos casos una tarea difícil o deficiente en algunos de sus procesos de dirección. En un estudio realizado por Torres (2018) respecto a la manera de gestionar y liderar el proceso educativo, señala que no están optimizadas la supervisión, como los mecanismos de datos, ni se llevan registros de evidencia de dichos procesos. Se suma a ello que no se realiza un monitoreo óptimo de la planificación de los procesos, teniendo en cuenta que el seguimiento es considerado una práctica efectiva para mejorar un proceso.

Y en esta situación en particular de trabajo remoto, el estudio sobre gestión administrativa escolar en tiempos de pandemia, Vivas, Martínez y Solís (2020) diagnóstica que diversos procesos de dirección, como el control presenta problemas en su aplicación, ya que no estaría cumpliendo con la rigurosidad que requiere, peligrando el logro de los objetivos planteados. En cuanto al proceso de la organización, la fuente señala que se omite las capacidades del personal al momento del diseño de la estructura organizativa de la institución, en consecuencia, la desmotivación e inconformidad aflora en los docentes y demás personal. La opinión de los encuestados demuestra que perciben dificultades en la gestión de los directivos y en algunos que no poseen la preparación suficiente para llevar la administración y los procesos de dirección de la educación en tiempos de pandemia.

Es conveniente enfatizar que este mundo actual caracterizado por la generación de cambios vertiginosos e inesperados, ya sean estos de nivel tecnológico, social y

cultural, el clima organizacional juega un papel preponderante en la subsistencia de una organización, ya que elementos que subyacen como la convivencia, relaciones interpersonales y la participación en las actividades son muy importantes para su fortalecimiento. La satisfacción de las necesidades básicas en los trabajadores como el ambiente laboral, salario, beneficios y reconocimiento fortalecen los procesos educativos y el recurso humano (Saltos, Pilaloe y Asian, 2020). Por el contrario, una organización con una disciplina rígida, con mucha presión al personal solo logrará en el corto plazo una institución con problemas graves de relaciones interpersonales, con una percepción desfavorable del clima organizacional (Cáceres Zambrano, 2020).

El desempeño de los maestros y la gestión deben responder a las exigencias y demandas de la sociedad correspondiente a la innovación y la tecnología (Cabrera, 2018). Lo anterior hace que el director tenga en consideración, al interior de las instituciones educativas, compromisos y acuerdos con la intención de hacer exigencias justas haciendo hincapié en la responsabilidad de todo el personal para cumplir con las demandas de nuestra actual sociedad (Martos, 2018).

En el plano nacional, hace unos años atrás, la preocupación de las entidades gubernamentales por la mejora de los procesos de la dirección en las instituciones educativas se han visto reflejadas, en el diagnóstico del desempeño de los directivos, toda vez que se observaron en sus gestiones prácticas rutinarias centradas a lo administrativo desligadas de los aprendizajes, con una estructura organizacional rígida, con instrumentos de gestión netamente normativo y no funcional, sumado la desconfianza y conflicto entre la comunidad educativa y en muchos casos con prácticas directivas autoritarias o permisivas (Ministerio de Educación, 2014).

Por otro lado, cifras interesantes sobre el clima organizacional en el Perú, señala que el 81% de los trabajadores lo consideran como esencial para el desempeño laboral. Cerca del 70% de los trabajadores encuestados sostienen que sus opiniones deben ser escuchados, ideas, soluciones y sugerencias como táctica para la mejora del clima organizacional (Agencia Peruana de Noticias, 2020).

En el plano local, específicamente en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa se observa un clima relativamente poco motivador, comprendida de manera general por disconformidades o discrepancias entre los integrantes de la comunidad, comentarios negativos, desinterés de un grupo de docentes por el cumplimiento de los objetivos institucionales, comunicación poco fluida y oportuna entre sus miembros. Muchos docentes señalan que los procesos de la dirección escolar no se ejecutan de manera eficiente, quedando muchas veces en improvisación o la aplicación de la experiencia dejando de lado una gestión equilibrada de los procesos de planificación, organización y su respectivo control, repercutiendo en el desarrollo eficaz del aprendizaje de los estudiantes que son la esencia y razón de la educación.

En respuesta a lo mencionado en los párrafos anteriores sobre las variables procesos de dirección y clima organizacional surge la necesidad de investigar la relación entre ambas variables, a fin de brindar valiosa información a la comunidad educativa y sirva como insumo para la toma de decisiones.

Ante la problemática descrita surge la pregunta de investigación que a continuación se presenta: ¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021? Del mismo modo se presentan los problemas secundarios: ¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021?, ¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021?, ¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021? y ¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021?

Con respecto a la justificación desde su conveniencia, es importante porque los procesos de dirección y el clima organizacional son conceptos básicos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde su justificación teórica está investigación se fundamenta en teorías o enfoques relacionados a los procesos de

dirección y clima organizacional, y que luego de la obtención de los resultados servirá como aportes en los conocimientos existentes sobre los temas estudiados. Concerniente a la justificación práctica, esta investigación se determina la relación de los procesos de dirección con el clima organizacional y sus dimensiones, cuyos resultados serán de sumo provecho para la comunidad educativa ya que su aporte permitirá tomar decisiones acertadas en pro de mejoras en la institución educativa objeto de estudio. Desde su perspectiva metodológica, el aporte de los procesos metodológicos sistemáticos, así como los instrumentos confiables y validados y los resultados que conlleva son insumos importantes que trasciende a futuras investigaciones que estén interesadas en profundizar la temática. Es de relevancia social porque beneficia de manera directa a la comunidad educativa y de manera indirecta a instituciones educativas que tengan similares características, ya que al conocer el grado de relación entre la variable procesos de dirección y clima organizacional, será fundamental para mejorar la educación.

El objetivo general planteado es: Determinar la relación entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. Los específicos son los siguientes: Establecer la relación entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. Establecer la relación entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. Establecer la relación entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. Establecer la relación entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Se plantea también la hipótesis general de la investigación: Existe relación significativa entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. En cuanto a las específicas se presenta de la siguiente manera: Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. Existe

relación significativa entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional se toma en consideración los siguientes trabajos de investigación como el de López, García y Martínez (2019) cuya finalidad fue destacar la función que realizan los directores y equipos directivos de instituciones educativas de nivel medio superior en el plano específico de la gestión del clima organizacional y la convivencia con los diferentes actores que coinciden en la escuela. Se tomó en consideración las percepciones de los docentes de los centros educativos mencionados en torno al desempeño de sus directivos. La metodología empleada estuvo sustentada en la investigación cualitativa, pues se pudo recabar información sobre el tema de estudio mediante un cuestionario y unas escalas de tipo Likert. Los principales resultados reportan que los docentes están en desacuerdo con la forma en que sus directivos ejercen su liderazgo y los trabajos de gestión institucional, lo que se asocia con resultados negativos de aprendizaje en los estudiantes. En conclusión, se toma en cuenta la importancia en que los directivos impulsen el trabajo colaborativo y la comunicación dinámica y abierta en las instituciones de educación con el fin de resolver sus problemas de contextos más solicitados.

Por su parte, Aljamal (2018) en su estudio tuvo como objetivo identificar la práctica de la gestión transformacional y su papel en el logro de la excelencia institucional. Se recogieron datos primarios de los empleados que trabajan en las Direcciones de Educación de la gobernación de Hebrón. La metodología de la investigación incluye una encuesta con un cuestionario que se recogió de una muestra de 103 empleados. Los resultados muestran que la dimensión mejor valorada dentro de la gestión de la transformación es la simulación intelectual, seguida de la motivación inspiradora, la influencia idealizada y, por último, la consideración individualizada. En cuanto a las afirmaciones, los directivos puntuaron alto en cuanto a incentivar a los empleados para que cambien, motivarlos y animarlos, atender a sus diferencias individuales, comunicarse con ellos, abordar sus dificultades con valentía, dar a sus empleados tiempo para escuchar sus ideas y estimular sus pensamientos. Sin embargo, los directivos obtuvieron una puntuación baja en cuanto al trato satisfactorio con los trabajadores para promover el respeto, la simulación de retos, la confianza en todos y la delegación de responsabilidades.

Pratomo (2020) en el artículo científico planteó su objetivo de investigación sobre los aspectos de la cultura organizativa, el clima escolar la calidad de los servicios educativos y la calidad de los graduados. El método de investigación utilizado es métodos de encuesta descriptiva y de verificación. La recogida de datos se realiza de forma primaria y secundaria. El método de muestreo utilizado es el muestreo proporcional mediante la fórmula de Slovin. La técnica de análisis técnica utilizada es el análisis de trayectorias. Los resultados de este estudio indicaron que la cultura organizativa se clasificó como buena, pero que aún había. Sin embargo, todavía había debilidades en el aspecto de la agresividad de los profesores. El clima escolar se consideró bueno, pero todavía había. El clima escolar se consideró bueno, pero todavía había puntos débiles en el aspecto del entorno institucional. La calidad de los servicios educativos era bastante buena, pero todavía había en el aspecto de la capacidad de respuesta. La calidad de los de los graduados fue calificada como buena, pero todavía había debilidades en los aspectos de las capacidades afectivas. Los resultados del estudio de verificación Los resultados del estudio de verificación mostraron que la cultura organizativa y el clima escolar tenían un efecto positivo y significativo en la calidad de los servicios educativos, así como que la calidad de los servicios educativos tenía un efecto positivo y efecto positivo y significativo en la calidad de los estudiantes graduados.

Del mismo modo, OKEKE-JAMES, et al (2020) en su estudio, evaluó la percepción de los profesores sobre el clima escolar como predictor de su rendimiento laboral en escuelas secundarias del estado de Anambra, Nigeria. Adoptó un diseño de estudio correlacional. De una población de 5.498 profesores de escuelas secundarias estatales, se seleccionó una muestra de 550 profesores mediante la técnica de muestreo aleatorio estratificado proporcional. Los instrumentos utilizados para recoger los datos fueron dos conjuntos de cuestionarios, a saber: Índice de Clima Organizacional (ICO)" y "Cuestionario de Desempeño Laboral de los Profesores" (TJPQ). de los profesores" (TJPQ). Los cuestionarios fueron validados por expertos. La correlación de producto-momento de Pearson mostró que la percepción del clima escolar por parte de los profesores no es un predictor significativo de su rendimiento laboral.

Por su parte, Fabregar (2021) con la investigación describió el clima organizativo en los institutos públicos de la provincia de Laguna, determinó el grado de servicio vitalicio de los profesores de secundaria y la relación entre el clima organizativo y el servicio vitalicio. En este estudio se utilizó un diseño descriptivo-correlacional. Las poblaciones objetivo fueron los profesores de secundaria de los institutos públicos de la provincia de Laguna durante el año académico 2019-2020. Los resultados revelaron que todas las dimensiones del clima organizativo, como el liderazgo, la norma organizativa, la responsabilidad y la recompensa/reconocimiento, eran evidentes en los institutos públicos de Laguna. Los encuestados perciben que los directores de sus respectivos centros educativos pueden influir en ellos e inspirarlos. También se llegó a la conclusión de que las escuelas hacen hincapié en la calidad del rendimiento y establecen objetivos y los articulan adecuadamente entre los miembros del profesorado. Se descubrió que los encuestados estaban comprometidos y eran leales con sus compañeros docentes y con la propia organización. También se puede concluir que los profesores apoyan firmemente a sus compañeros y a la escuela en su conjunto para ayudar a alcanzar los objetivos fijados. Todas las dimensiones del clima organizacional tenían una relación significativa con el servicio vitalicio de los profesores en términos de compromiso y lealtad organizacional. También se reveló que el clima organizacional era un predictor del servicio vitalicio de los profesores.

Khosravi, (2020) por su parte presentó su estudio doctoral, el cual examina la relación entre la autoevaluación del Liderazgo Auténtico de los profesores de primaria, medida por el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ), y la percepción del clima escolar por parte de los profesores de primaria, medida por el clima escolar, medido por el Cuestionario descriptivo del Clima Organizacional. La muestra estaba formada por profesores de primaria (N = 310) del distrito escolar independiente de Harlandale. Los resultados de este estudio revelaron una correlación entre el Liderazgo Auténtico (Autoconciencia) y las dimensiones directiva y colegial del clima organizacional. El estudio también identifica la edad como un predictor significativo de los comportamientos colegiales e íntimos dentro del clima organizacional de un campus.

También se tiene el trabajo de Baquedano (2021) tuvo como propósito diseñar un manual de direccionamiento estratégico para mejorar la calidad institucional en una unidad educativa de Ecuador. Se caracteriza por ser una investigación aplicada, descriptiva y cuantitativa y propositiva. A su vez se conformó la muestra con 28 sujetos de la comunidad educativa. Se consideró el cuestionario para la recopilación de datos, siendo esta de alta validez. De acuerdo a los resultados, se reportó que en las dimensiones liderazgo directivo se tuvo un nivel alto (64,3%), planificación estratégica, nivel alto (64,3%), evaluación de la gestión directiva con un nivel medio (53,6%), clima institucional con nivel alto (64,3%), capacitación del personal, de nivel medio (53,5%) y desempeño docente con un 57,1%. Se concluye que es importante y necesario lograr niveles altos en la gestión de calidad institucional en la medida que se incida en el buen direccionamiento estratégico. Del mismo modo Sotelo et al (2017) plantea como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y calidad en el servicio educativo percibido por los trabajadores de una institución de México. Se tuvo en cuenta el cuestionario para recoger información sobre las variables, aplicado a una unidad muestral de docentes y administrativos. Se concluye que la asociación entre las variables clima organizacional y calidad en servicios educativos es positiva.

Considerando los antecedentes en el contexto nacional, se cuenta con el estudio de investigación presentado por Nole y Espinoza (2020) con la finalidad de determinar la relación entre la dirección estratégica y la actitud al cambio organizacional de los docentes. Enmarcado el estudio dentro de una investigación básica y de carácter correlacional se pudo desarrollar la investigación. La población muestral la conformó 20 docentes, de quienes se pudo recopilar información a través de cuestionarios sobre las variables mencionadas. Los resultados indican que el 90% de encuestados califican como regular la dirección estratégica y una adecuada actitud al cambio. Así mismo, se concluyó que las variables dirección estratégica y la actitud al cambio organizacional de los docentes, según se confirma los resultados $\rho = 0,680$ y una sig. 0,01.

Del mismo modo Rojas (2018) presenta como objetivo en su investigación determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de las instituciones educativas de Lima. Se enfoca en un tipo de investigación básica,

no experimental de carácter correlacional causal y una población compuesta por 101 integrantes, de los cuales se permitió el recojo de información a partir de dos instrumentos, cuestionario para evaluar las variables. Se reporta en la conclusión que las habilidades directivas tienen influencia en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas, según coeficiente de Nagalkerke de 0,540 y una sig. $<0,05$.

Por su parte, Chata (2019) en su trabajo de investigación que aborda como objetivo determinar el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública de Puno. Le corresponde un enfoque cuantitativo, de tipo básico u nivel descriptivo y diseño correlacional. En función al cuestionario como instrumento de recolección de información de las variables y aplicado a la muestra conformada por 122 docentes se llevó a cabo la investigación, concluyendo que existe una asociación positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de Coata de Puno, según el valor Z de 5,21 mayor a la Z tabla = 1,96. También se tiene la predominancia del estilo democrático en las instituciones educativas y clima organizacional favorable.

Desde la perspectiva de Morillo (2020) en su estudio de investigación que tuvo como finalidad de determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en una institución educativa. Mediante el análisis cuantitativo no experimental y diseño correlacional se llevó a cabo la investigación. La muestra estuvo compuesta por 30 docentes de quienes se recogió datos mediante los instrumentos, cuestionarios, llegando a la siguiente conclusión: Existe una asociación positiva, directa y muy buena entre las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional, según comprueba la $r = 0.74$ y un valor de $t_{cal} = 5.29 > t_{tab} = 2.045$, y significativa. Además, se tiene un 63.33% de docentes que manifiestan que existe un alto nivel de liderazgo pedagógico y un 36.67% lo consideran en un nivel medio.

Por último, se tiene el trabajo de investigación de Díaz Zamora (2021) que lleva por objeto de determinar la relación existente entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de Lima. Mediante el enfoque cuantitativo, tipo básica y diseño correlacional se desarrolló el estudio. La muestra compuesta por 96

docentes de cinco instituciones educativas, a quienes se les aplicó los instrumentos para recolectar datos de ambas variables. Los resultados arrojan una relación directa y fuerte y significativa entre la gestión directiva y clima organización en docentes ($\rho=0,763$ y $p=0,000<0,05$).

La fundamentación teórica de la investigación en estudio está conformada con diversos aportes para las variables procesos de dirección y clima organizacional.

A continuación, se exponen el enfoque teórico de los procesos de dirección que se tienen en consideración para el presente estudio:

El enfoque de gestión basado en procesos señala que la mejora de la gestión escolar está directamente relacionada con la optimización del funcionamiento de la Institución Educativa, como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo. Se busca la eficacia y calidad mediante la identificación de procesos que generan valor y la mejora continua de los procedimientos. Los procesos de dirección involucran la gestión por procesos como la interrelación de actividades articuladas en la institución.

La Norma ISO 9001 (2015) refiere que el enfoque de gestión por procesos comprende la interrelación de los procesos que ayuda a la eficacia y eficiencia de una institución para lograr sus resultados planificados. Este enfoque se caracteriza por controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos a fin de mejorar el desempeño general de la organización (p. 8).

Cabe destacar que este enfoque busca mejoras de los procesos en la organización de manera global, y no de manera aislada, por lo que dispone de la aplicación del ciclo PHVA, siglas que indican un proceso de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Mediante la planificación, se establecen los objetivos, sus procesos y recursos necesarios para la generación de resultados teniendo en cuenta las necesidades del cliente y las políticas institucionales considerando los riesgos y oportunidades que conlleva. En lo que respecta Hacer, está definida por la implementación de lo planificado. El ciclo Verificar, consiste en el seguimiento y medición de los procesos y los resultados del producto o servicio de acorde a las políticas, objetivos y las acciones planificadas. En el ciclo Actuar, se toman acciones para mejorar los desempeños, siempre en cuando sea necesario (Huapaya, 2019, p. 245).

Las instituciones educativas como organizaciones prestas a una gerencia basada en procesos, conciben la comunicación efectiva para tomar acciones beneficiosas en función del cumplimiento de las metas trazadas, a través de los ciclos de planeación del proceso de dirección, para pasar a la actuación y verificación procurando gestionar en base a una mejora continua, eje fundamental para lograr una educación de calidad (Huapaya, 2019, p. 246).

Neder, et al. (2018) plantea que los procesos de dirección basados en la gestión por procesos, tiene la potencialidad de asistir cambios en la organización, ya que apunta a organizar esfuerzos en torno a tareas, flujos o personas a fin de mejorar el entregable al cliente; y desde una visión técnica y práctica sirve como un instrumento para hacer ajustes en la estrategia de gestión de la organización. Se concreta las metas trazadas mediante el desarrollo de estrategias trascendentales al interior de la institución (Malca, 2017, p. 21).

Minedu (2018) establece que una dirección en base a una gestión por procesos agrupa actividades interrelacionadas, suman valor a cada etapa, con componentes de entradas y salidas, que son los servicios o productos y son valoradas por los usuarios o consumidores; mediante el mapeo de los procesos es posible monitorear: procesos de dirección (planificación y estrategias), procesos operativos (organización) y proceso de soporte (recursos y administración). Esta gestión está encaminado a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. A través de la mejora continua, se busca obtener resultados en función a los objetivos y metas planificadas, ser eficiente y eficaz. Finalmente se obtiene una institución educativa participativa, acogedora y segura en la atención a los estudiantes y sus aprendizajes.

De acuerdo a la conceptualización de los procesos de dirección, López (2011) lo define como la capacidad del directivo para direccionar al personal a su cargo en el cumplimiento de sus funciones y de manera recíproca demuestran capacidad para ejecutar acciones efectivas, a fin de alcanzar los objetivos institucionales previstos. Para la realización óptima de los procesos de dirección se debe contar con la aptitud de los directivos frente al personal que trabaja en el centro educativo; también maximizar la competencia laboral y lograr con las pretensiones planificadas en su totalidad.

Por su parte Irazábal (200) apunta que los procesos de dirección en la gestión educativa, los directores deben demostrar capacidad para la emplear los recursos y bienes con que cuenta la institución, esto implica la distribución equitativa y adecuada según los requerimientos de las diversas áreas con el fin de cumplir con los objetivos o solucionar problemas que surjan. En ese sentido, se debe dar prioridad a la buena administración y servir como vínculo entre el proceso de planificación con lo que se ejecuta y los resultados beneficiosos para el centro educativo.

Es la capacidad de los individuos para ejecutar de manera correcta sus funciones administrativas en la que está inmersa una serie de elementos a tomar en cuenta a fin de logra la eficacia de la misma, como la planificación, ejecución y control de responsabilidades que aportan a un mejor desempeño académico (Smith, Álvarez, Villamarín y García, 2011). La capacidad del director de realizar de manera correcta se ve reflejada en la eficacia de la planificación, ejecución y control que aportan mejoras en el rendimiento académico. El directivo debe desarrollar en los procesos una adecuada planificación, organización y control que garantiza una gestión eficiente de los recursos pedagógicos, humanos y financieros del plantel en beneficio de la comuna educativa.

Por su parte, Miranda (2016), referenciando al Ministerio de Educación Nacional (2008) define las características que permiten la gestión de los directivos en sus procesos o campos de acción. El primer, hace mención a una gestión académica, encaminado al logro de aprendizaje de los estudiantes y al desarrollo de sus competencias; tomando los procesos de diseñar la malla curricular, prácticas pedagógicas, gestionar las clases y seguimiento académico.

Otro campo de acción, que compete al director es la gestión administrativa y financiera, donde se puntualiza los procesos del director en apoyo a la gestión pedagógica, administración de la infraestructura, los servicios y recursos; manejar el talento humano y además el aspecto contable y financiero. La gestión de la comunidad es otro campo de acción sostenida en las relaciones que promueve entre la institución educativa y la comunidad, estableciendo un clima de convivencia, de participación brindando atención oportuna a la población con necesidades especiales.

Por último, referida a la gestión directiva centrada en el direccionamiento estratégico, consolida la cultura institucional promoviendo un clima armonioso y buen gobierno escolar y de las relaciones con la comuna. En estos procesos de dirección, junto a la plana directiva organizan, desarrolla y evalúan el funcionamiento de la institución educativa (p. 6).

En la dirección estratégica, Tabares y Miranda (2015) el liderazgo surge como una de las cualidades más importantes requeridas en toda institución en la actualidad, siendo una de las características necesarias para los que conforman el equipo directivo, toda vez que las funciones asignadas no se limitan a tareas administrativas, sino que debe combinar su liderazgo en el proceso de gestión con la competencia para dirigir, motivar e influir en sus trabajadores a su cargo, orientándolos hacia la obtención de los objetivos trazados y compartidos mediante una mejora continua (Rincón, 2011, p. 21).

Cabe añadir que el liderazgo pedagógico del directivo está centrado en implantar los procesos de dirección, es decir la visión, misión, expectativas, metas del equipo; fortalecer la profesionalidad del personal, si es posible rediseñar la estructura organizacional y la gestión de programas pedagógicos. El impacto del liderazgo es evidente cuando el mismo tiene un vínculo estrecho con la eficacia de la enseñanza aprendizaje evidenciado en los resultados de los estudiantes (Vilela, 2018).

Las dimensiones propuestas se basan en el estudio de planificación educativa de Rodríguez (2012) y Ruiz Villamar (2021), las mismas que son planificación, organización, dirección y control. En la dimensión planificación es entendida como un plan táctico que incluye los procesos que se van a realizar, en ella se selecciona aquellas acciones que concretizará en la ejecución en beneficio de la comuna educativa. Este proceso de planificación, debe elaborarse teniendo en cuenta las necesidades requeridas del centro educativo, de los docentes y estudiantes para que exista coherencia entre lo ejecutado y los requerimientos institucionales. (Smith, Álvarez y Villamarin, 2011).

Los mismos autores mencionan a la planificación estratégica como un mecanismo para identificar necesidades y partir de ellas buscar mejoras, cumpliendo así con los objetivos en un corto, mediano o largo plazo. Esto también se conjuga con la planificación operacional del directivo, cuando delega responsabilidades a cada

uno de los trabajadores a fin de que cumplan con las asignaciones impuestas buscando óptimos resultados.

La dimensión organización se enfoca a realizar vínculos entre los miembros de la comunidad educativa con el propósito de unificarlos para la ejecución de actividad programada. Esta dimensión se basa en cuatro intereses al momento de la interacción con los integrantes de la institución: la realidad escolar, los elementos, la forma en la que se conectan con el entorno y la eficacia. Además, implica el análisis de la realidad del plantel educativo, teniendo presente el progreso de los estudiantes frente al desarrollo docente y sus métodos de enseñanza a fin de crear un orden en la prestación del servicio integral del estudiante (Smith, Álvarez y Villamarin, 2011).

La dimensión dirección comprende la manera de liderar y dirigir el centro educativo, ya que su influencia es significativa al punto de motivar al momento de realizar acciones logrando resultados eficientes. La dirección y liderazgo son patrones que ayuda a la mejora continua de la institución educativa (Kupfer, 2013; Smith, Álvarez y Villamarin, 2011).

La dimensión control, está comprendida por una secuencia de actividades que permite la recolecta de información sobre los procesos que se ejecutan en la institución, pretendiendo tomar decisiones que ayuden a plantear estrategias para la corrección de aspectos que lo requieran. Controlar en un sistema de recolección de datos para determinar acciones de mejora en las deficiencias encontradas dentro de la institución. Si se da las actuaciones debidas, de la información recogida será fiable y se podrá emitir juicios de valor acerca de la realidad educativa (López, 2011).

La fundamentación teórica del Clima organizacional se basa en los siguientes enfoques: Enfoque sistemático. Al respecto, Segredo et al (2015), aclara que este enfoque representa la manera de pensamiento sobre términos como relación, interconexión y entorno. El atributo principal de una entidad, corporación, comunidad o diversos sistemas complejos son patrimonios que se originan de las interacciones y relaciones entre las partes, contemplando la influencia del entorno. El entorno es el resultado de las distintas percepciones de diversos grupos de

actores sociales que colaboran desde diversas perspectivas del mundo. Hay "entornos", que son edificadas a partir de situaciones sociales, disposiciones y ejercicios procedentes de diversas perspectivas de la realidad. Por lo tanto, el entorno es un espacio lugar peculiar de desarrollo, donde se interactúa sociedades, culturas y naturalezas.

Como se observa el enfoque de sistemas es equivalente a los términos de interconexión, relaciones y contexto, esto se entiende que una corporación, sociedad o personas conforman patrimonios propios. Esta herencia es producto de estas interrelaciones con confluyen entre sí, construyendo entornos de distintas percepciones de los representantes sociales convirtiéndose en un espacio particular de perfeccionamiento constante de interrelación de sociedad, cultura y naturaleza. (Ruiz, 2021, p. 13)

También se tiene la Teoría de las relaciones humanas. Pulido et al (2019), señala que esta teoría concentra situaciones certificadas en la producción empresarial como clima organizacional y efecto en las conductas o proceder y eficiencia en los integrantes de la organización. En la Administración, esta teoría plantea que las relaciones humanas dejan una profunda huella en la productividad o rendimiento de las empresas y lo eficaz del comportamiento en la organización donde los sujetos que la integran, interesado en la autoridad, autonomía del empleador, amistad en una dinámica individual y grupal e interpersonal. Por lo tanto, esta teoría emerge como impulso de detraer la deshumanización laboral, cuyas técnicas rigurosas sometían a los trabajadores de manera forzada.

El surgimiento de las relaciones humanas, expone Ruiz (2019) se da porque la administración se fundamentaba en principios inadecuados de estilos de vida, debido a que no existía y ni se promovía un trabajo cooperativo entre los miembros de una empresa en la elaboración de proyectos. Muchas veces las metas no lograban su objetivo o no se concretizaba a cabalidad porque muchos de sus empleados no eran escuchados. Se enfatiza aquí, la recuperación del protagonismo del ser humano como hombre núcleo de la organización que no dependerá de disposición, órdenes, ni directores, sino de su compromiso. La humanización y democratización es una necesidad que plantea esta teoría en la administración. Esta corriente teórica surge de la necesidad de humanizar y democratizar la

administración, emancipándose de terminologías rigurosas y mecánicas de un clasicismo adoptando nueva posición donde se prioriza la democracia en la administración dando inicio a una nueva civilización industrial.

El enfoque sistémico y la teoría de las relaciones humanas que fundamentan el clima de la organización tiene como objeto formar la personalidad de una institución, orientadas en la sutileza compartida por los miembros sobre su contexto laboral (Villamizar y Castañeda, 2011). La percepción de las características de una organización, es un entorno estable que experimenta sus integrantes, cuya intervención directa influye en sus comportamientos; además asocia con los valores compartidos de forma individual y grupal definiendo la personalidad y características propias de la organización.

Para tener un panorama más amplio del clima organizacional, Serna, (2009) explica que el clima organizacional es el ambiente propio de la organización producida y percibida por cada miembro según las condiciones encontradas en su interacción social y cómo está estructurado la organización expresada por diversos elementos o variables (liderazgo, objetivos, motivación, toma de decisiones, cooperación y relaciones interpersonales) que encaminan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; que a su vez determina su conducta, comportamiento, satisfacción y eficiencia en su labor. Lo importante de enfoque radica en que el comportamiento de un colaborador no es producto de aquellos factores organizacionales existentes, sino más bien, está supeditada por la percepción que tiene el trabajador de estos factores”.

Por su parte, Brunet (2009) considera el clima organizacional como el cúmulo de características propias de una organización que lo describe y lo hace diferentes de otras como el caso de sus productos, servicios, organigrama, orientación económica, entre otras; su estabilidad en el tiempo es relativa, y su influencia en el comportamiento de los miembros dentro de la organización.

Se concluye entonces, según las teorías expuestas sobre el clima organizacional que son las percepciones compartidas de cada uno de los sujetos que pertenecen a una organización sobre los procesos y características organizacionales como el liderazgo, el trabajo cooperativo en equipo, motivación, empatía entre los

colaboradores que se ve reflejado en sus tareas. Cabe destacar que cada individuo percibe de manera distinta por ende va a determinar su comportamiento en la organización, debido a ello cada institución varía una de otra.

Define García (2009) al clima organizacional como la percepción y aprecio de los colaboradores en asociación a los elementos estructurales de la organización (procesos y procedimientos), el grado y calidad de la interrelación entre los miembros y de entorno físico (infraestructura y elementos de trabajo), que inciden en las relaciones y reacciones del comportamiento de los trabajadores sea esta de manera positiva o negativa por lo que modifica la productividad del mismo y de la organización (Pérez, 2014).

Diversas investigaciones han abordado el tema del clima organizacional, el cual está ligado al grado de satisfacción de los individuos en una organización. En ese sentido Iglesias y Torres (2016) lo define como aquellas características percibidas de manera relativa y estable de la organización, que inciden en las tareas, el comportamiento de sus integrantes y en el entorno psicosocial en el que se desarrollan los colaboradores en una determinada organización (p. 202).

El clima organizacional se concibe desde la predisposición al comportamiento que impulsa el compromiso por la institución, fomentando actitudes positivas para realizar actividades o tareas más allá de su labor (Lapo y Bustamante, 2018).

Reconocer el clima organizacional constituye un referente importante para gestionar el cambio a fin de lograr en la institución una mayor eficiencia, por lo que se revela como un condicionante indispensable en el mundo actual (Segredo, 2011).

Es importante enfatizar, que el entorno donde se desenvuelve el trabajador diariamente, la forma cómo trata los jefes a sus subordinados, la interrelación entre los miembros de la empresa, y la relación con los clientes y viceversa constituyen los elementos que generan el clima organizacional (Segredo 2007).

El clima organizacional lo conforman diversos elementos que mantienen una dinámica de interdependencia en una institución, como la estructura, las características particulares y los miembros que la componen. (Segredo, 2013).

Frente a esta dinámica de interdependencia de los elementos de una organización se van formando las percepciones e interpretaciones de los individuos en torno a su organización y que pueden ser permanente; esto influye en el comportamiento del trabajador. Es por eso que cada organización se diferencia de otra a pesar de brindar el mismo servicio o producto (Anzola, 2003).

Méndez Álvarez (2006) plantea que la condiciones que presenta una organización define la percepción que tiene el sujeto hacia la organización al que pertenece. Estas condiciones están referidas a la interacción social del individuo y en la estructura de la organización expresada en variables como los objetivos, el liderazgo, motivación, mecanismos de control, relaciones interpersonales, toma de decisiones, entre otros que orienta las creencias, nivel de involucramiento y participación en las actividades que determinan sus conductas, satisfacción y mayor eficiencia en el trabajo. (García & Ibarra, 2006)

Las instituciones educativas deben valorar el clima organizacional percibida por el personal que la conforma ya que es un elemento muy esencial para desarrollar estrategias de planificación y brinda a los directores una visión futura de la institución, también se consiga como la base para diagnosticar la realidad cambiante del contexto, ya que identifica los problemas y necesidades de la organización en correspondencia con el futuro anhelado, para de esta manera plantear acciones que conlleven a lograr la visión propuesta para la institución (Segredo, 2013).

Para definir las dimensiones del clima organizacional, se tomará como base lo planteado por Segredo (2015), Berríos (2017) y Ruiz Villamar (2021), quienes atribuyen que la variable (clima organizacional) se mide en función a la comunicación, motivación, confianza y participación.

La dimensión comunicación es definida por Berríos (2017) como uno de los elementos más importantes para una organización, y que depende en gran medida del éxito de la misma; una comunicación efectiva se refleja en el nivel de eficiencia, coordinación y formación; por el contrario, una deficiente comunicación es causante de desorden, conflicto e ineficacia.

Una comunicación adecuada en la organización se evidencia en la reciprocidad entre las distintas jerarquías. En ese sentido, es crucial integrar la transferencia de datos entre los miembros de una empresa, y que sea eficaz, según señala Segredo (2015).

Como proceso, la comunicación actúa de forma inmediata como transmisor de los mensajes, transfiere ideas, valores, sentimientos y cualidades; y como receptor, es decir de quien recibe. Al respecto, se establecen 3 estados de conciencia sobre comunicación en la organización. El primero refiere como una fase espontánea, no como elemento de gestión y se presenta principalmente por medio de canales informales. En el segundo estado, es un proceso intermedio, el cual la institución se observa en la deficiencia de reglamentar su comunicación interna a través de disposiciones para que fluya la información. En el tercer estado, constituye la comunicación como un medio que colabora de forma activa en la transformación de la institución y logra estrategias para gestionar cambios (Rueda et al, 2020).

La dimensión 2, referida a la motivación, es expresada como la conexión empresarial, es el cimiento del desempeño y ayuda al control de la ejecución trabajo (Berríos, 2017). Es entendida como la parte clave de una organización ya que es una acción cotidiana de los trabajadores de la institución que contribuye a preservar un entorno agradable y proactivo. La motivación es funcional en la empresa ya que sostiene el compromiso de los trabajadores para el logro de los propósitos de la empresa situados en la misión y visión de la organización.

Está encaminada, la motivación a lograr diversas metas, involucra al personal desde el inicio, mantiene y conduce la actividad demandada, para concluir con los objetivos. Se puede impulsar la motivación intrínseca ya que permite que las personas procedan por sí solas, por satisfacción (Rossi, et al, 2020). En

consecuencia, este impulso interno y externo contribuye a la realización de acciones para el logro de una o varias metas.

La dimensión 3, referida a la confianza, es definida por Berríos (2017) como la representación de la libertad para el dialogo reflexivo con los jefes. La confianza genera un entorno agradable y muy favorable para el desenvolvimiento en el trabajo y el cumplimiento de los objetivos de la organización, en tanto que mejora e incrementa productividad.

La confianza en la organización se establece mediante en una relación deseada, un comportamiento pactado entre los miembros de la institución. Implica una firme seguridad de los sujetos hacia sí mismo y hacia otras personas para que se desarrollen eventos según las expectativas planteadas (Ruiz Villamar, 2021). Es base de una organización saludable, se conecta con las emociones de las relaciones, puede desarrollarse a través de un proceso, pero se pueden traspasar (Galletta, 2016). Crea sentimientos de fe que ayuda a sentirse conforme, eliminando incertidumbre, es la esencia de la relación con los demás.

Por último, la dimensión participación, de acuerdo a Berríos (2017) es considerada como una actitud positiva que propicia resultados favorables. Está vinculada con el tiempo y energía que brinda un empleado por su labor efectuando de forma satisfactoria. El trabajador se siente identificado con su labor, colabora de manera activa y piensa que su participación es muy significativa para su estimación; una característica efectiva que ayuda en los productos o servicios logrados.

Las aspiraciones y la identidad son aspectos que intervienen en una participación activa para lograr los objetivos en los miembros de la organización (Segredo, 2015). La participación es un acto consustancial a la sociedad que se caracteriza por ser democrática en las decisiones, el cual se comparten y valoran los resultados porque promueven sentimientos de pertinencia e identidad (Chen, 2020). Trasciende en la vida de las personas que conforman la institución, ya que se vincula con su visión y misión que trasciende a un trabajo colaborativo, que alcanzan a las metas grupales desde una labora mancomunada (Ruiz Villamar, 2021).

III. METODOLOGÍA

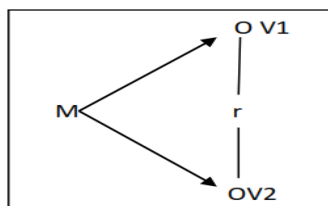
3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de investigación

Este estudio se basa al tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo. Es aplicada porque se enfoca en aplicar o utilizar los conocimientos obtenidos para posteriormente desarrollar y sistematizar la práctica sustentada en la investigación, de allí el nombre de “práctica o empírica” según lo señala Murillo (2008). Otros autores (Padrón, 2006 y Galeano, 2004) refieren que la investigación aplicada tiende a la resolución de problemas mediante un esfuerzo sistematizado o socializado, además de explicar la realidad observada desde fuera. Es cuantitativo debido a que se manejan datos cuantificables, que, para la comprobación de las hipótesis, estas son sometidas a mediciones numéricas y son analizados estadísticamente sus resultados (Martínez, 2013).

Diseño de investigación

El diseño no experimental le corresponde a este estudio, también por su temporalidad es transversal que según Hernández et al. (2014) refiere al número de momentos o puntos en el tiempo en el que se recolectan datos. también es correlacional porque se busca conocer el grado de asociación entre las variables procesos de dirección y clima organizacional. El esquema que corresponde a este diseño es como sigue:



Dónde:

M = Docentes

V1= Procesos de dirección

V2 = Clima organizacional

r = Relación entre las dos variables

3.2. Variables y Operacionalización

Variable X: Procesos de dirección

Definición conceptual

Es la capacidad de los individuos para ejecutar de manera correcta sus funciones administrativas en la que está inmersa una serie de elementos a tomar en cuenta a fin de logra la eficacia de la misma, como la planificación, ejecución y control de responsabilidades que aportan a un mejor desempeño académico (Smith, Álvarez, Villamarín y García, 2011).

Definición operacional

Para la medición de la variable procesos de dirección se toma en cuenta las dimensiones siguientes:

Proceso de planificación

Proceso de organización

Procesos de dirección

Proceso de control

Variable Y: Clima organizacional

Definición conceptual

De acuerdo a Lapo y Bustamante (2018) el clima organizacional se concibe desde la predisposición al comportamiento que impulsa el compromiso por la institución, fomentando actitudes positivas para realizar actividades o tareas más allá de su labor.

.

Definición operacional

Para la medición de la variable se tuvo en cuenta las dimensiones siguientes:

Comunicación

Motivación

Confianza

Participación

3.3. Población y Muestra

Población

La población está referida como un grupo de elementos asociados a los valores de las variables, y que pueden ser finita o infinita, de los cuales son extraídas para conformar la muestra (Corrales, 2015). En ese sentido la población está compuesta por la totalidad de los docentes, es decir 44 profesores que laboran en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de Palpa.

Muestra

Según lo establece Namakforoosh (2008:305), que "...si el tamaño de la población es pequeño se debe considerar un censo". Por lo que se decide determinar un muestreo censal para elegir la muestra, por consiguiente, se tomó a la totalidad de la población, es decir 44 docentes.

Muestreo

Se determinó la muestra mediante el muestreo censal.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se consideró la técnica de la encuesta para el recojo de datos.

Técnica de la encuesta

La técnica de la encuesta permite recolectar declaraciones inmediatas de datos y permite indagar diversas temáticas individuales o grupales. (Cadenas et al. 2017)

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Este tipo de instrumento permite el acopio de información de una muestra en un estudio, su aplicabilidad es económica, de fácil aplicación por lo que no requiere esfuerzo agotador (Ventura, 2020). Por lo que es muy conveniente puesto que la muestra (docentes) responden los enunciados de forma anónima, permitiendo dar a conocer de manera sincera su valoración respecto a las variables procesos de dirección y clima organizacional.

Cuestionario – Proceso de dirección

Este instrumento fue adaptado de Serrano Morán Ana (2019) para evaluar los procesos de dirección según la opinión de los docentes y está compuesta por 22 ítems, distribuidos en las dimensiones: proceso de planificación, proceso de organización, proceso de dirección y proceso de control de la I.E. Para evaluar el instrumento se tomó en consideración la siguiente categoría: siempre (05), casi siempre (04), a veces (03), casi nunca (02), nunca (01).

Cuestionario – Clima organizacional

Este instrumento fue adaptado de Ruiz Villamar (2021) y lo conforma una serie de preguntas concernientes al clima organizacional según la percepción de los docentes, y lo conformó 27 ítems. El instrumento se ha elaborado en función a las dimensiones; comunicación, motivación, confianza y participación. Para evaluar el instrumento se tomó en consideración la siguiente escala: siempre (05), casi siempre (04), a veces (03), casi nunca (02), nunca (01).

Validación de los instrumentos

La validación de los instrumentos se realizó teniendo en cuenta la opinión de expertos para determinar si los ítems tienen coherencia o relación con los indicadores y dimensiones de las variables. Fue conveniente el apoyo de 3 expertos como mínimo para determinar la validez de los cuestionarios.

Confiabilidad de los instrumentos

Para la confiabilidad de los cuestionarios se tuvo que calcular la consistencia general del mismo empleando el estadístico alfa de Cronbach, cuyos valores va desde 0.00 a 1.00

Los resultados de la confiabilidad de los instrumentos fueron:

Para el instrumento Cuestionario sobre proceso de dirección se tuvo una confiabilidad alfa de 0,896 (Alta confiabilidad); para el instrumento cuestionario sobre clima organizacional se tuvo una confiabilidad alfa de

0,952 (Alta confiabilidad). Por tanto, se considera que los instrumentos son confiables para ser aplicados a la muestra de estudio

3.5. Procedimientos

El proceso de recogida de información fue de la siguiente manera:

Se empleo y adaptó dos instrumentos codificados, luego se procedió a validar el contenido por 3 expertos; los cuestionarios se crearon de manera digital; luego se aplicó una prueba piloto para determinar la confiabilidad de los mismos, resultados que demostraron alta confiabilidad. Luego se solicitó a la dirección de la institución educativa para aplicar los instrumentos a los docentes, una vez aprobada la solicitud, se hizo de conocimiento a los docentes que conformaron la muestra de estudio, respondiendo cada uno de los cuestionarios digitales, según la disponibilidad del tiempo con que contaban, el procedimiento de la investigación se ha regido por medio del método científico respondiendo a los aspectos éticos, los métodos de análisis de datos permitieron resumir los datos para presentarlo de manera clara y sencilla en tablas y gráficos.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos se procedió a utilizar el programa Excel y el sistema SPSS v 23 y los resultados descriptivos e inferenciales. Se Tabuló los datos para la interpretación descriptiva de cada variable y sus dimensiones. La interpretación general y específica del análisis inferencial permitieron comprobar las hipótesis de la investigación. Previamente se empleó la prueba de normalidad a través del coeficiente Shapiro-Wilk. Así mismo se utilizó la prueba Tau b de Kendall para conocer el grado de correlación de las variables y nivel de significancia.

3.7. Aspectos éticos

Se respetó la confidencialidad en el proceso de la investigación; así mismo se hizo el consentimiento informado, previa solicitud a la dirección, para la aplicación de los cuestionarios. Se utilizó las Normas APA para el proceso de redacción académica, citando y referenciando información ajena.

IV. RESULTADOS

4.1. Niveles de Procesos de dirección

Tabla 1

Nivel de Procesos de dirección en la I.E. Fermín Tangüis A.T. de Palpa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	8	18,2%
	Medianamente adecuado	22	50,0%
	Adecuado	14	31,8%
	Total	44	100,0

Fuente: Aplicación del cuestionario – Procesos de dirección

Interpretación:

La tabla 1 contempla los resultados de la opinión de los docentes sobre los procesos de dirección en la institución educativa Fermín Tangüis de Palpa quienes señalan como adecuado el 31,8%; medianamente adecuado el 50%; y por último, inadecuado el 18,2%.

Tabla 2

Niveles de las dimensiones de Procesos de dirección en la I.E. Fermín Tangüis A.T. de Palpa.

Niveles	Planificación		Organización		Dirección		Control	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	9	20,5%	8	18,2%	10	22,7%	8	18,2%
Medianamente adecuado	18	40,9%	18	40,9%	18	40,9%	20	45,5%
Adecuado	17	38,6%	18	40,9%	16	36,4%	16	36,4%
Total	44	100%	44	100%	44	100%	44	100%

Fuente: Datos obtenidos de la variable procesos de dirección

Interpretación:

Según la tabla 2 se muestra los resultados de las dimensiones de la variable procesos de dirección en la I.E. Fermín Tangüis de Palpa: para la dimensión planificación, los encuestados consideran como adecuado el 38,6%; medianamente adecuado el 40,9%; e inadecuado el 20,5%. Para la dimensión organización, los encuestados consideran como adecuado el 40,9%;

medianamente adecuado el 20,9%; e inadecuado el 18,2%. Para la dimensión dirección, los docentes consideran como adecuado el 36,4%; medianamente inadecuado el 40,9%; e inadecuado el 22,7%. Por último, para la dimensión control, los encuestados consideran como adecuado el 36,4%; medianamente inadecuado el 45,5%; e inadecuado el 18,2%.

4.2. Niveles del Clima organizacional

Tabla 3

Niveles de Clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T. de Palpa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	6	13,6%
	Medio	22	50,0%
	Favorable	16	36,4%
	Total	44	100,0

Fuente: Aplicación del cuestionario – Clima organizacional

Interpretación:

La tabla 3 contempla los resultados de la opinión de los docentes sobre el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis de Palpa señalando como favorable el 36,4%; medio el 50%; y desfavorable el 13,6%.

Tabla 4

Niveles de las dimensiones de clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T. de Palpa.

Niveles	Comunicación		Motivación		Confianza		Participación	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Desfavorable	5	11,4%	5	11,4%	6	13,6%	7	15,9%
Medio	26	59,1%	26	59,1%	23	52,3%	21	47,7%
Favorable	13	29,5%	13	29,5%	15	34,1%	16	36,4%
Total	44	100%	44	100%	44	100%	44	100%

Fuente: Datos obtenidos de la variable clima organizacional

Interpretación:

Según la tabla 4 se muestra los resultados de las dimensiones de la variable clima organizacional en la I.E Fermín Tangüis de Palpa: para la dimensión comunicación, los encuestados consideran como favorable el 29,5%; medio el 59,1%; y desfavorable el 11,4%. Para la dimensión motivación, los encuestados consideran como favorable el 29,5%; medio el 59,1%; y desfavorable el 11,4%. Para la dimensión confianza, los docentes consideran como favorable el 34,1%; medio el 52,3%; y desfavorable el 13,6%. Por último, para la dimensión participación, los encuestados consideran como favorable el 36,4%; medio el 47,7%; y desfavorable el 15,9%.

4.3. Contrastación de hipótesis

4.3.1. Prueba de normalidad

Tabla 5.

Prueba de Shapiro-Wilk de las puntuaciones de procesos de dirección y clima organizacional

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Procesos de dirección	,802	44	,000
Planificación	,797	44	,000
Organización	,791	44	,000
Dirección	,802	44	,000
Control	,799	44	,000
Clima organizacional	,788	44	,000
Comunicación	,771	44	,000
Motivación	,771	44	,000
Confianza	,788	44	,000
Participación	,795	44	,000

Fuente: Data de resultados

Interpretación:

Los datos obtenidos de la prueba Shapiro-Wilk correspondiente a las variables procesos de dirección y clima organizacional con sus dimensiones respectivas, muestran que las puntuaciones son menores a 0,05, por lo tanto, se establece que

los datos corresponden a una distribución no normal, es decir, datos no paramétricos. Ante estos resultados se opta por utilizar estadísticos como el Rho de Spearman para la validación de las hipótesis formuladas en la presente investigación.

4.3.2. Prueba de hipótesis general

Existe relación significativa entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Tabla 6.

Correlación entre las variables procesos de dirección y clima organizacional según el estadístico rho Spearman.

			Procesos de dirección	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos de dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,669**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	44	44
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,669**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El hallazgo obtenido en la tabla 6 de la significancia $p= 0,000$ es menor a 0,05, además presenta un grado de asociación según el estadístico Rho de Spearman = 0,669, lo cual indica una relación alta y significativa entre las variables de estudio, por lo tanto, se constata que existe relación significativa entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

4.3.4. Prueba de hipótesis específicas

Prueba específica 1

Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Tabla 7.

Grado de relación entre los procesos de dirección y comunicación según el estadístico rho Spearman.

			Procesos de dirección	Comunicación
Rho de Spearman	Procesos de dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,513**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	44	44
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,513**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El hallazgo obtenido en la tabla 7 de la significancia $p= 0,000$ es menor a 0,05, además presenta un grado de asociación según el estadístico Rho de Spearman = 0,513, demostrándose una relación moderada y significativa entre la variable y la dimensión, por lo tanto, se confirma la hipótesis específica1: existe relación significativa entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Prueba específica 2

Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Tabla 8.

Grado de relación entre los procesos de dirección y motivación según el estadístico rho Spearman.

			Procesos de dirección	Motivación
Rho de Spearman	Procesos de dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,390**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	44	44
	Motivación	Coeficiente de correlación	,390**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El hallazgo obtenido en la tabla 8 de la significancia $p= 0,009$ es menor a 0,05, además presenta un grado de asociación según el estadístico Rho de Spearman = 0,390, lo cual indica una relación baja y significativa entre la variable y la dimensión, por lo tanto, se confirma la hipótesis específica 2: existe relación significativa entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Prueba específica 3

Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Tabla 9.

Grado de relación entre los procesos de dirección y confianza según el estadístico rho Spearman.

			Procesos de dirección	Confianza
Rho de Spearman	Procesos de dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,630**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	44	44
	Confianza	Coeficiente de correlación	,630**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El hallazgo obtenido en la tabla 9 de la significancia $p= 0,000$ es menor a 0,05, además presenta un grado de asociación según el estadístico Rho de Spearman = 0,630, lo cual indica una relación alta y significativa entre la variable de estudio y la dimensión, por lo tanto, se confirma la hipótesis específica 3: existe relación significativa entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Prueba específica 4

Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

Tabla 10.

Grado de relación entre los procesos de dirección y participación según el estadístico rho Spearman.

			Procesos de dirección	Participación
Rho de Spearman	Procesos de dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,559**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	44	44
	Participación	Coeficiente de correlación	,559**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El hallazgo obtenido en la tabla 10 de la significancia $p= 0,000$ es menor a $0,05$, además presenta un grado de asociación según el estadístico Rho de Spearman = $0,559$, lo cual indica una relación moderada y significativa entre la variable y la dimensión, por lo tanto, se confirma la hipótesis de estudio: existe relación significativa entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.

V. DISCUSIÓN

Para la discusión de resultados se tuvo en consideración las definiciones teóricas que fundamenta las variables, así como los antecedentes con el cual permitió establecer una comparación con los resultados para comprobar el objetivo general de: Determinar la relación entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021, encontrándose como resultado que el 50% de docentes consideran como medianamente adecuado los procesos de dirección al mismo tiempo que el clima organizacional, lo que significa que los directivos demuestran de manera regular potencialidad para asistir cambios en la institución educativa ya que tiene visión para organizar esfuerzos en torno a tareas, concretizar las metas trazadas, en pro de una comunidad participativa, acogedora y segura en la atención a los estudiantes y sus aprendizajes. Asimismo, se tiene que el valor significativo es de 0,000 y $\rho = 0,669$, lo cual indica que la variable procesos de dirección se relaciona significativamente con la variable clima organizacional, por ello fue aceptada la hipótesis de investigación general. Estos resultados coinciden con la postura teórica de Smith, Álvarez, Villamarín y García (2011) quien manifiesta que una buena dirección de procesos desarrolla mejoras en los procesos de planificación, organización y control que garantice una gestión eficiente de los recursos pedagógico, humano y financieros del plantel en beneficios de la comuna educativa. De igual manera, estos resultados coinciden con la tesis de Díaz Zamora (2021) quien concluyó que existe una relación directa y fuerte y significativa entre la gestión directiva y clima organizacional en docentes según $\rho = 0,763$ y $p = 0,000$. Del mismo modo (Nole y Espinoza (2020) señala en su estudio de investigación que la dirección estratégica y la actitud al cambio organizacional de los docentes se relacionan, según lo confirma los resultados $\rho = 0,680$ y sig, 0.01. Asimismo, Baquedano (2021) concluye en su trabajo de investigación que es importante y necesario lograr niveles altos en la gestión de calidad institucional en la medida que se incida en el buen direccionamiento estratégico.

En relación a establecer la relación entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021, la investigación muestra como resultado que

se tiene el valor significativo de 0,000 y $\rho = 0,513$, lo cual indica que la variable procesos de dirección se relaciona significativamente con la dimensión comunicación del clima organizacional, por ello fue aceptada la hipótesis de investigación específica 1. Al respecto Fabregar (2012) revela en su estudio de investigación que los encuestados perciben que los directores de sus respectivos centros educativos pueden influir en ellos e inspirarlos. También llegó a la conclusión de que las escuelas hacen hincapié en la calidad del rendimiento y establecen objetivos y los articulan adecuadamente entre los miembros del profesorado. Según el enfoque sistemático del clima organizacional correspondiente a comunicación es entendida como uno de los factores relevantes en el éxito de las instituciones; una excelente comunicación refleja eficiencia, formación y coordinación, y una mala comunicación es causal de ineficacia, desorden y conflictos internos (Ruiz Villamar, 2021). Las instituciones educativas como organizaciones prestas a una gerencia basada en procesos, conciben la comunicación efectiva para tomar acciones beneficiosas en función del cumplimiento de las metas trazadas, a través de los ciclos de planeación del proceso de dirección, para pasar a la actuación y verificación procurando gestionar en base a una mejora continua, eje fundamental para lograr una educación de calidad (Huapaya, 2019, p. 246).

En relación a establecer la relación entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021, la investigación muestra como resultado que se tiene el valor significativo de 0,009 y $\rho = 0,390$, lo cual indica que la variable procesos de dirección se relaciona significativamente con la dimensión motivación del clima organizacional, por ello fue aceptada la hipótesis de investigación específica 2. Al respecto, Aijamal (2018) en su trabajo de investigación sostuvo que los directivos puntuaron alto en cuanto a incentivar a los empleados para que cambien motivarlos y animarlos, atender sus diferencias individuales, comunicarse con ellos, abordar sus dificultades con valentía, dar a sus empleados tiempo para escuchar sus ideas y estimular sus pensamientos. Del mismo modo López (2011) señala que el directivo en su capacidad para direccionar al personal a su cargo los motiva a cumplir las funciones y de manera recíproca demuestran capacidad para ejecutar acciones efectivas con el único propósito de alcanzar las metas educativas. La

motivación como proceso está encaminado al logro de una o más metas, involucrada al inicio, mantenimiento de la actividad requerida, para finalizar con el logro de la meta. (Rossi et al, 2020).

Al establecer la relación entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021, la investigación muestra como resultado que se tiene el valor significativo de 0,000 y $\rho = 0,630$, lo cual indica que la variable procesos de dirección se relaciona significativamente con la dimensión confianza, por ello fue aceptada la hipótesis de investigación específica 3. La confianza es una de las características de los líderes gestores de las instituciones educativas que conlleva a dialogar de manera asertiva con el personal a su cargo y viceversa generando un ambiente muy favorable para desenvolverse en el trabajo y cumplir con eficiencia los objetivos institucionales (Berríos, 2017, Ruiz Villamar, 2021). En ese sentido Chata (2019) concluye en su estudio de investigación que existe asociación positiva en el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas según el valor Z de $5,21 > Z_{\text{tabla}} = 1,96$. Morillo (2020) reafirma la importancia de los procesos de dirección en lo que respecta al liderazgo pedagógico concluyendo la asociación positiva directa y muy buena entre la variable y el clima organizacional según $r = 0,74$. Finalmente Smith, Álvarez y Villamarin, (2011) confirman que la planificación estratégica como un mecanismo de los procesos de dirección para identificar necesidades y partir de ellas buscar mejoras, cumple con los objetivos en un corto, mediano o largo plazo. Esto también se conjuga con la planificación operacional del directivo, cuando delega responsabilidades a cada uno de los trabajadores a fin de que cumplan con las asignaciones impuestas buscando óptimos resultados debido a que se promueve la confianza entre la comuna educativa.

Por último, al establecer la relación entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021, la investigación muestra como resultado que se tiene el valor significativo de 0,000 y $\rho = 0,559$, lo cual indica que la variable procesos de dirección se relaciona significativamente con la dimensión participación, por ello fue aceptada la hipótesis de investigación específica 4. Este reporte es fundamentado

por Miranda (2016), referenciando al Ministerio de Educación Nacional (2008) quien señala que la gestión de la comunidad (en los procesos de dirección) es otro campo de acción sostenida en las relaciones que promueve entre la institución educativa y la comunidad, estableciendo un clima de convivencia, de participación brindando atención oportuna a la población con necesidades especiales. La participación se evidencia al maximizar la competencia laboral de los docentes y demás trabajadores logrando las pretensiones planificadas en su totalidad (López, 2011) Asimismo, el estudio de investigación de Fabregar (2021) concluye que los profesores apoyan firmemente a sus compañeros y a la escuela en su conjunto para ayudar a alcanzar los objetivos fijados. Finalmente, López, García y Martínez (2019) concluye en su investigación que se debe tomar en cuenta la importancia de que los directivos impulsen el trabajo colaborativo y la comunicación dinámica y abierta en las instituciones de educación con el fin de resolver sus problemas de contextos más solicitados fortaleciendo el clima organizacional.

VI. CONCLUSIONES

- 1.- Existe relación entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T., según indica los valores rho de Spearman 0,669, sig. 0,000, por lo que se demuestra una relación alta y significativa entre las variables.
- 2.- Existe relación entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T., según indica los valores rho de Spearman 0,513, sig. 0,000, por lo que se confirma una relación moderada y significativa entre la variable y la dimensión.
- 3.- Existe relación entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T., según indica los valores rho de Spearman 0,390, sig. 0,009, por lo que se confirma una relación baja y significativa entre la variable y la dimensión.
- 4.- Existe relación entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T., según indica los valores rho de Spearman 0,630, sig. 0,000, por lo que se confirma una relación alta y significativa entre la variable y a dimensión.
- 5.- Existe relación entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la I.E. Fermín Tangüis A.T., según indica los valores rho de Spearman 0,559, sig. 0,000, por lo que se confirma una relación moderada y significativa entre la variable y a dimensión.

VI. RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda al director de la UGEL Palpa realice capacitaciones a los directores de instituciones educativas de su jurisdicción sobre procesos de dirección, de manera específica a la planificación estratégica, procesos de organización, ejecución y el control de los recursos a fin de mejorar sus niveles de gestión, ya que se comprobó que esta se relaciona con el clima organizacional en la institución educativa.
- 2.- Se recomienda al director de la institución educativa gestionar talleres de socialización para fortalecer la comunicación fluida y efectiva entre las áreas y miembros de la institución a fin de mejorar la eficiencia, coordinación y orden.
- 3.- Se recomienda al director de la institución educativa planificar y organizar espacios para motivar a los docentes, como felicitar el desempeño del personal, a fin de fomentar un ambiente agradable y proactivo entre los docentes.
- 4.- Se recomienda a la plana directiva de la institución educativa delegar funciones a su personal como fomento de una cultura de confianza y seguridad del desempeño de los trabajadores a fin de cumplir las expectativas y metas de la institución.
- 5.- Se recomienda a los docentes de la institución educativa participar de manera activa del plan anual de trabajo elaborado institucionalmente a fin de contribuir a la gestión de la dirección y sus procesos y aspirar a un buen clima organizacional.

REFERENCIAS

Agencia Peruana de Noticias (2020). El 81% de trabajadores considera al clima laboral muy importante para desempeño. Actualidad. Lima, Perú. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-climalaboralmuy-importante-para-desempeno-722604.aspx>

Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 61-83. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v1i1.12>

Anzola (2003). Clima Organizacional. En talento humano. Recuperado de <http://talentohumanoindustrialb.blogspot.pe/2013/09/clima-organizacionalanzola-olga-2003.html>

Baez, Vilma Beatríz y Fernández, Gladys Liliana y Peralta, Andrea Patricia (2020) *Tiempos de pandemia: el rol de la gestión en las escuelas primarias. Análisis de la zona escolar 1191 de la ciudad de Córdoba*. Universidad Católica de Córdoba [Tesis de Grado]. http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2869/1/TF_Baez_Fernandez_Peralta.pdf

Baquadano Moya, T. I. (2021). *Direccionamiento estratégico para la gestión de la calidad institucional en la Unidad Educativa América, Quevedo-Ecuador, 2020*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú) https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56632/Baquadano_MTI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Berríos - Lugo, J. E. (2017). Levels of Entrepreneurial Traits of University Students in Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 22(2),85-108.Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=631/63154910005>

Brunet, L. (2009). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Cabrera Cl. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente del nivel secundario de la I.E 89004 en Chimbote, 2017* [Tesis de Grado, Universidad San Pedro,

Facultad de Educación y Humanidades].
<http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/6400/T>

Cáceres Zambrano, M. (2020). Clima organizacional en el desempeño laboral en una red de instituciones educativas de la UGEL 04 de Comas, 2020. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú).
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50922>

Cadena-Iñiguez, P.; Rendón-Medel, R.; Aguilar-Ávila, J.; Salinas-Cruz, E.; De la Cruz Morales, F. D. R.; Sangerman-Jarquín, D. M. (2017) Quantitative methods, qualitative methods or combination of research: an approach in the social sciences, *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8 (7), 1603-1617,
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>

Chata Jilaja, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. *Revista De Investigaciones De La Escuela De Posgrado De La UNA PUNO*, 8(2), 1093 - 1105.
<https://doi.org/10.26788/epg.v8i2.973>

Chen – Quesada, E., Cerdas – Montano, V., Rosabal – Vitoria, S. (2020) Pedagogical Management Models: Factors of Participation, Change, and Innovation in Costa Rican Educational Centers, *Revista Electronica Educare*, 24(2) doi:10.15359/ree.24-2.16.

Corrales-Reyes, I. E., Rodríguez, M., Reyes, J. J., & García, M. (2015). ¿Cómo redactar un artículo científico? 54 (258): 4-17.

Corral, Y; Villasís- Kever, Franco, A. (2015) Sampling procedures, *Revista Ciencias De La Educación*, 26 (46), 151-167,
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7472483>

Díaz Zamora, M. S. (2021). *Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú).
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57771>

Fabregar, J. R. F. (2021). Organizational Climate in Public High Schools in the Province of Laguna and Lifelong Service of Junior High School

Teachers. *Psychology and Education Journal*, 58(5), 153-160.
<http://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/5144>

Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín, Colombia: <http://www.jstor.org/stable/j.ctvdf06h7>

Galletta, S.; Licciardello, O.; Rampullo, A.; Mauceri, M.; Damigella, D. Trust (2016). Cooperation, and self-efficacy. A research with sicilian entrepreneurs. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2 (1), 99-107.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851777011>

García Solarte, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42),43-61.[fecha de Consulta 6 de Agosto de 2021]. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

García Ramírez M.G., Ibarra Velásquez, L. A. (2006). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. [aprox. 9 p.].
<http://www.eumed.net/29%20mayo/Definici%C3%B3n%20de%20Clima%20Organizacional.htm>

Góngora Álvarez, C. D. (2020). *Gestión por procesos y conciencia ambiental en la gestión de riesgos de desastres en instituciones educativas públicas, UGEL 04 Comas*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Perú).
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49617>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.

Huapaya, C. Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062656>

Irazábal, L. A. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México.

Iglesias Armenteros, A.L. y Torres Esperòn, J.M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*. 2018;34(1):197-209.

- Khosravi, A. A. (2020). *The Relationship Between the Authentic Leadership Self-Rating of Teachers and the Organizational Climate of Elementary Public Schools* (Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University). <https://www.proquest.com/openview/015245b850329fe7f9c6f3289641bd36/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Kupfer, A. H. (2013). Tesis Doctoral. *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Chile.
- Lapo-Maza, M. D. C., & Bustamante-Ubilla, M. A. (2018). Organizational climate incidence and labor attitudes in the prosocial behavior of guayas (ecuador) health-care professionals. *Informacion Tecnologica*, 29(5), 245-258. doi:10.4067/S0718-07642018000500245
- López, R. (2011). *Nuevo manual del supervisor. Director docente. Volumen 2. Ministerio del Poder Popular para la Educación*. Venezuela: McGraw Hill.
- López Ramírez, E., García Hernández, L. F., & Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100792&script=sci_arttext
- Malca, G. (2016). *Gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016*, (Tesis de Maestría) de la Universidad César Vallejo, Perú.
- Martinez, M (2013). *Enfoques de la investigación*. Recuperado de: <https://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com>
- Martos RB. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa de educación primaria N° 80386. Chepén- 2017* [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11837/martos_chr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ministerio de Educación de Perú. (2014). Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Minedu, R.S.G N° 217(2018) Ley Marco de Modernización de la Gestión del estado. Perú.

Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 7. Número 13, 1-28.

Morillo Cosme, F. S. (2020). Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa 2020. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54468>

Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Consultado el 18 de abril de 2008 de <http://www.monografias.com/trabajos15/investcientifica/investcientifica.sht>

Namakforoosh (2008), *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill México.

Neder, R., Ramalho, P., Rabelo, O., Zambra, E., Maciel, C. y Benevides, N. (2018). Business Process Management: Terms, Trends and Models. *Computer Science and Information Systems*, 23(1) pp. 163–170. DOI:10.15439/2018F334I.

Nole Cevallos, G. G. (2020). *Dirección estratégica y actitud al cambio organizacional en los docentes de una institución educativa, Tambogrande, 2019*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Piura, Perú) https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50388/Nole_CGG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OKEKE-JAMES, N. J., IGBOKWE, I. C., OGBO, R. N., EKWEOGU, L. B., & ANYANWU, A. N. (2020). SCHOOL CLIMATE AS A PREDICTOR OF TEACHERS

JOB PERFORMANCE IN SECONDARY SCHOOLS IN ANAMBRA STATE, NIGERIA. *International Journal of Education and Research*, 8(3), 17-26.
<https://www.ijern.com/journal/2020/March-2020/03.pdf>

Organización Internacional de Normalización (2015). ISO 9001: 2015.
<http://sigug.uniquajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf>

Padrón, J. (2006). *Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente*.
<http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>.

Pérez Herrera Y. (2014). Clima organizacional en el ámbito empresarial cubano. 2014. Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2014/1423/estudio.htm>

Pratomo, H. W. (2020). The Effect of Organizational Culture and School Climate on the Quality of Education Services and Their Implications on the Quality of the Graduates [J]. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education*, 1, 54-60. DOI: <https://doi.org/10.33258/birle.v3i1.752>

Pulido-Garzón, M. Guerrero-Julio, Y. Celis-Patiño, (2019) "Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones," *Rev. UIS Ing.*, 18, (1), 61-72, 2019. doi: <https://doi.org/10.18273/revuin.v18n12019005>

Rodríguez, I. (2012). Tesis. *Gestión del director en los centros de educación inicial*. Maracaibo. http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2012-06-25T08:37:06Z3173/Publico/rodriguez_irama.pdf

Rodríguez, R. D. B., & Ezcurra, T. P. (2018). El clima organizacional y desempeño docente en la Universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María-Lima, 2016. *IGOBERNANZA*, 1(1), 14-28. DOI: <https://doi.org/10.47865/igob.vol1.2018.7>

Rojas Gómez, L. P. (2018). *Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú).
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28264>

Rossi -Tainá, T., A., Santos-Nunes, D., Dapieve-Patias, N., & Hohendorff, Jean V. (2020). Perceived overall self-efficacy and motivation to learn in high school teenagers. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 264-271.
<https://dx.doi.org/10.14718/acp.2020.23.1.12>

Rincón, L. (2011): *Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano*. En: UNAD, Bogotá. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – Ecacén. p. 228.

Rueda - Fierro, I., Tamayo - Grace N., Acosta - Andino, B., Cueva - Brito, F., & Dávalos - Paul I. (2020). Organizational learning and its link with communication. *SaberEs*, 12(1), 73-85.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185242222020000100004&lng=es&tlng=es

Ruiz - Torres, F. (2019) Organización docente y formación de equipos de trabajo UCVHACER. *Revista de Investigación y Cultura*, 8 (1), Universidad César Vallejo, Perú, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521758809016>

Ruiz Villamar, I. C. (2021). *Satisfacción laboral y clima organizacional en la Unidad Educativa "Diez de Agosto" Vinces, Ecuador, 2020*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59820>

Saltos Sarmiento, M.; Pilaloe Tamayo, J.C. y Asian Canchi, H.E. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Víctor Antonio Moreno Mosquera, 2018. *Rev. gobernanza*. Diciembre 2020. Vol.3/Nº12, pp. 209 - 230. ISSN: 2617-619X.

Santos Reyes, A. Y. (2020). *Gestión de dirección y desempeño docente en la Institución Educativa N° 80010 "Ricardo Palma", Trujillo-2020*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51370>

Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *EducMedSuper*, 25(2):164-77.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086421412011000200013&lng=es

Segredo Pérez A.M., Pérez Perea L. (2007) El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR.*; 4:[aprox. 12 p.].
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

Segredo Pérez, A. M. (2013) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cubana Salud Pública*. 39(2):385-93. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662013000200017&lng=es

Segredo- Pérez, A. M., García - Milian, A. J., López- Puig, P., León - Cabrera, P., & Perdomo- Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662015000100010&lng=es&tlng=es

Serna, H. (2009). Gerencia estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología. Colombia. Editores S.A.

Serrano Morán, A. D. (2019). *Gestión del director y su influencia en la planificación curricular de los docentes de la Escuela de Educación Básica Quinto Guayas, Guayaquil–2019*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43375>

Smith, M. F., Álvarez, Villamarín, & García, J. (2011). Tesis. *La transformación de la gestión directiva*. Bogotá.

Tabares y Miranda (2015): *Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares*. En: Editorial Ave Viajera. Bogotá Colombia.

Torres Petrolanda, P. (2018). *Trazabilidad educativa en la gestión y liderazgo directivo* (Doctoral dissertation, Universidad Finis Terrae (Chile) Facultad de Educación, Psicología y Familia). <http://repositorio.uft.cl/handle/20.500.12254/891>

Ventura – León, J. (2020) Escalas, inventarios y cuestionarios: ¿son lo mismo?, Elsevier – España, 21(3), 218, DOI: 10.1016/j.edumed.2019.04.001.

Vivas Escalante, A. D., Martínez Fuentes, M. M., & Solís Mejías, D. J. (2020). Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. *Revista Scientific*, 5(18), 24–45. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.1.24-45>

Vilela (2018). Enfoques de la gestión escolar. <https://www.slideshare.net/jackievil/enfoques-de-gestin-escolar-103667317>

Villamizar – Reyes, M. M., & Castañeda, D (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2),64-75.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2990/299032684007>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Los procesos de dirección y el clima organizacional en una institución educativa de Palpa, Ica – 2021.

Autor: Malco Barrios Aquise.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				Método
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.</p> <p>Objetivos específicos O.E.1. Establecer la relación entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. O.E.2. Establecer la relación entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. O.E.3. Establecer la relación entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la institución educativa</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre los procesos de dirección y el clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.</p> <p>Hipótesis específicas H.E.1. Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la comunicación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. H.E.2. Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la motivación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021. H.E.3. Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la confianza del clima</p>	Variable X: Procesos de dirección				<p>Tipo Aplicada</p> <p>Diseño No experimental, transversal, correlacional</p> <p>Población 44 docentes</p> <p>Muestra 44 docentes</p> <p>Técnica La encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de Procesos de dirección</p> <p>Cuestionario de clima organizacional</p>
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	
			Proceso de planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico del contexto escolar - Diseña actividades - Plantea recursos institucionales. - Elabora cronograma de actividades 	1-7	Ordinal	
			Proceso de organización	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la estructura de la organización. - Establece facultades de mando. - Elabora acuerdos de convivencia. - Conformación de comisiones. 	8 – 13	Adecuado Medianamente adecuado	
			Proceso de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra liderazgo para actuar. - Establece estrategias de comunicación. - Promueve la motivación. - Se realiza supervisión continua. 	14- 18	Inadecuado	

¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y la confianza del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021?	Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.	organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.	<div>Proceso de control</div> <div><ul style="list-style-type: none">- Se realiza el monitoreo de acciones planificadas.- Controla el desempeño laboral.- Retroalimenta según la acción.</div> <div>19 – 22</div>																						
¿Cuál es la relación entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021?	Establecer la relación entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.	Existe relación significativa entre los procesos de dirección y la participación del clima organizacional en la institución educativa Fermín Tangüis A.T. de la provincia de Palpa, 2021.	Variable Y: Clima organizacional																						
			<table><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Ítems</th><th>Escala</th></tr><tr><td>Comunicación</td><td><ul style="list-style-type: none">- Comunica y traslada información- Establece espacios y pertinencia de información.</td><td>1 -7</td><td>Ordinal</td></tr><tr><td>Motivación</td><td><ul style="list-style-type: none">- Busca la satisfacción institucional.- Promueve el reconocimiento e inventivos por el desempeño.- Prestigio</td><td>8-14</td><td>Favorable</td></tr><tr><td>Confianza</td><td><ul style="list-style-type: none">- Promueve la amistad entre los miembros.- Promueve la sinceridad y el respeto.</td><td>15-21</td><td>Medio</td></tr><tr><td>Participación</td><td><ul style="list-style-type: none">- Capacidad para la toma de decisiones.- Colabora y coordina con la comunidad</td><td>22-27</td><td>Desfavorable</td></tr></table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Comunica y traslada información- Establece espacios y pertinencia de información.	1 -7	Ordinal	Motivación	<ul style="list-style-type: none">- Busca la satisfacción institucional.- Promueve el reconocimiento e inventivos por el desempeño.- Prestigio	8-14	Favorable	Confianza	<ul style="list-style-type: none">- Promueve la amistad entre los miembros.- Promueve la sinceridad y el respeto.	15-21	Medio	Participación	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad para la toma de decisiones.- Colabora y coordina con la comunidad	22-27	Desfavorable		
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala																						
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Comunica y traslada información- Establece espacios y pertinencia de información.	1 -7	Ordinal																						
Motivación	<ul style="list-style-type: none">- Busca la satisfacción institucional.- Promueve el reconocimiento e inventivos por el desempeño.- Prestigio	8-14	Favorable																						
Confianza	<ul style="list-style-type: none">- Promueve la amistad entre los miembros.- Promueve la sinceridad y el respeto.	15-21	Medio																						
Participación	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad para la toma de decisiones.- Colabora y coordina con la comunidad	22-27	Desfavorable																						

Anexo 2. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Procesos de dirección	Es la capacidad de los individuos para ejecutar de manera correcta sus funciones administrativas en la que está inmersa una serie de elementos a tomar en cuenta a fin de logra la eficacia de la misma, como la planificación, ejecución y control de responsabilidades que aportan a un mejor desempeño académico (Smith, Álvarez, Villamarín y García, 2011).	Los procesos de dirección son actuaciones que tienen por finalidad mejorar asuntos institucionales y pedagógicos a través de las dimensiones: proceso de planificación, proceso de organización, proceso de dirección y proceso de control.	Proceso de planificación	- Diagnóstico del contexto escolar - Diseña actividades - Plantea recursos institucionales - Elabora cronograma de actividades	1-7	Ordinal
			Proceso de organización	- Definición de la estructura de la organización. - Establece facultades de mando. - Elabora acuerdos de convivencia. - Conformación de comisiones.	8 – 13	Adecuado
			Proceso de dirección	- Muestra liderazgo para actuar. - Establece estrategias de comunicación. - Promueve la motivación. - Se realiza supervisión continua.	14- 18	Medianamente adecuado
			Proceso de control	- Se realiza el monitoreo de acciones planificadas. - Controla el desempeño laboral. - Retroalimenta según la acción.	19 – 22	Inadecuado
Clima organizacional	De acuerdo a Lapo y Bustamante (2018) el clima organizacional es concebida por la predisposición al comportamiento que estimula el compromiso por la organización, y actitudes positivas que conlleva a la realización de actividades más allá de su labor.	Tiene la particularidad social compuesta por las relaciones entre el grupo humano y que influye en el comportamiento y rendimiento del trabajador, y es medida de las dimensiones: Comunicación, motivación, confianza y participación.	Comunicación	- Comunica y traslada información - Establece espacios y pertinencia de información.	1 -7	Ordinal
			Motivación	- Busca la satisfacción institucional. - Promueve el reconocimiento e inventivos por el desempeño. - Prestigio	8-14	Favorable
			Confianza	- Promueve la amistad entre los miembros. - Promueve la sinceridad y el respeto.	15-21	Medio
			Participación	- Capacidad para la toma de decisiones. - Colabora y coordina con la comunidad.	22-27	Desfavorable

Anexo 3. Instrumentos

CUESTIONARIO - PROCESOS DE DIRECCIÓN

Estimado docente:

El propósito del cuestionario es conocer la percepción que tiene usted sobre los procesos de dirección en la institución educativa. Por esta razón solicito su apoyo, marcando con una (X) la opción más conveniente.

Los ítems corresponden a las acciones que realiza el director en el cumplimiento de sus funciones por el cual se solicita:

DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Analiza la realidad del contexto educativo sobre el cual va dirigida su acción directiva.					
2	Identifica las necesidades existentes en la institución con el fin de abordarlas					
3	Define objetivos acordes al contexto educativo teniendo en cuenta los recursos disponibles.					
4	Ejecuta actividades partiendo de los objetivos establecidos para su logro.					
5	Pone en marcha actividades institucionales para lograr el producto final deseado.					
6	Anticipa los recursos disponibles para el logro de los objetivos planteados.					
7	Distribuye el tiempo para el desempeño de cada una de las actividades programadas.					
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
8	Establece, en equipo, la estructura organizativa de la I.E. para definir funciones.					
9	Ubica la estructura organizacional de la I.E. en un lugar visible para todos.					
10	Delega funciones al equipo directivo para facilitar la operatividad de la institución.					
11	Elabora las normas de convivencia en consenso con los integrantes de la comunidad educativa.					
12	Establece dentro de las normas de convivencia los estatutos.					

13	Forma comisiones de trabajo institucionales con todo el personal a su cargo.					
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
14	Dirige con autoridad y liderazgo el trabajo del personal a su cargo.					
15	Procura el logro de los objetivos y metas institucionales mediante una dirección efectiva.					
16	Aplica mecanismos de comunicación para mantener la armonía de las relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa.					
17	Habilita espacios de convivencia institucional y el intercambio de experiencias como medio de motivación.					
18	Supervisa los avances y desempeños del personal a su cargo según las metas planificadas.					
DIMENSIÓN: CONTROL		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
19	Monitorea y acompaña las actividades pedagógicas y administrativas del personal a su cargo.					
20	Verifica el cumplimiento de actividades programadas.					
21	Asume la retroalimentación como medida para ajustar la toma de decisiones.					
22	Realiza la retroalimentación para fortalecer el desempeño pedagógico y administrativo de los trabajadores.					

Muchas gracias

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado docente:

A continuación, se les presenta una serie de ítems para conocer su opinión sobre el clima organizacional de la institución al que perteneces. Deberá responder marcando con una (X) la alternativa que considere conveniente:

1. Nunca.
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre.
5. Siempre

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	La institución utiliza estrategias adecuadas para que los trabajadores intercambien información.					
2	En la institución la transferencia de información es pertinente y oportuna.					
3	El ambiente comunicativo creado por mis compañeras(os) es el ideal para desempeñar bien mis funciones.					
4	El ambiente de comunicación donde trabajo es confortable.					
5	La institución alcanza la información de manera oportuna para desarrollar correctamente nuestro trabajo.					
6	El personal asume con responsabilidad su compromiso para la mejora institucional.					
7	Las actividades diarias que realizas contribuyen al desarrollo organizacional					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
8	Los miembros de la institución educativa se sienten satisfechos con su labor.					
9	Las condiciones de trabajo son agradables y me brindan satisfacción.					
10	Te sientes satisfecho con la labor que desarrollas en tu institución					
11	El esfuerzo que realiza el personal es reconocido periódicamente para lograr los objetivos propuestos.					
12	Son frecuentes las oportunidades para progresar en la institución educativa.					

13	En la institución se valora el desarrollo y crecimiento profesional de los miembros en diversos eventos.					
14	La institución educativa se preocupa por capacitar a su personal para realizar un óptimo trabajo.					
DIMENSIÓN: CONFIANZA		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
15	Existe confianza mutua entre los miembros de la institución educativa.					
16	El personal que labora en la institución expresa con facilidad sus opiniones.					
17	La relación con los directivos es cordial.					
18	Los trabajadores de la institución educativa son comprometidos para participar en diversas actividades.					
19	Se mantienen relaciones interpersonales sinceras entre todos los compañeros de trabajo.					
20	Los espacios personales de los trabajadores se respetan.					
21	El trato respetuoso entre los miembros de la institución educativa es consecuente.					
DIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
22	Se propicia la participación de todos los trabajadores para la toma de decisiones.					
23	Se toman decisiones con responsabilidad en favor de la institución.					
24	Las decisiones alcanzadas por el equipo son fruto del esfuerzo colectivo.					
25	Existe un trabajo coordinado entre los docentes y trabajadores administrativos de la I.E.					
26	Existe adecuada coordinación entre los trabajadores de la I.E.					
27	Toda la comunidad educativa participa coordinadamente para lograr los objetivos institucionales.					

Anexo 4. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO **CUESTIONARIO – PROCESOS DE DIRECCIÓN**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	22

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	48,67	56,952	,516	,891
Item2	48,53	58,695	,310	,897
Item3	48,60	55,543	,658	,888
Item4	48,53	56,981	,628	,889
Item5	48,87	54,410	,776	,885
Item6	49,00	58,571	,314	,897
Item7	48,40	52,829	,819	,882
Item8	48,47	52,981	,796	,883
Item9	48,27	57,638	,461	,893
Item10	48,87	54,695	,744	,885
Item11	48,67	55,952	,523	,891
Item12	48,60	54,114	,691	,886
Item13	48,60	57,543	,564	,891
Item14	48,87	54,410	,776	,885
Item15	48,60	57,543	,564	,891
Item16	48,53	59,981	,177	,900
Item17	48,73	58,924	,252	,899
Item18	48,60	55,971	,610	,889
Item19	48,73	59,495	,345	,895
Item20	48,87	60,552	,165	,899
Item21	48,80	59,600	,162	,902
Item22	49,20	58,457	,312	,897

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO – CLIMA ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	27

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	59,80	123,029	,749	,949
Item2	59,60	123,114	,649	,950
Item3	59,53	123,267	,627	,950
Item4	59,53	127,267	,572	,951
Item5	59,80	123,171	,738	,949
Item6	59,93	126,638	,475	,952
Item7	60,07	121,067	,761	,949
Item8	59,53	125,695	,562	,951
Item9	59,27	123,495	,743	,949
Item10	59,73	127,067	,429	,952
Item11	59,60	125,829	,567	,951
Item12	59,33	119,095	,897	,947
Item13	59,40	119,257	,878	,947
Item14	59,67	129,810	,388	,952
Item15	60,00	134,286	-,040	,955
Item16	59,80	123,029	,749	,949
Item17	59,60	123,114	,649	,950
Item18	59,53	123,267	,627	,950
Item19	59,53	127,267	,572	,951
Item20	59,80	123,171	,738	,949
Item21	59,53	127,267	,572	,951
Item22	59,80	123,171	,738	,949
Item23	59,93	126,638	,475	,952
Item24	59,33	119,095	,897	,947
Item25	59,40	119,257	,878	,947
Item26	59,67	129,810	,388	,952
Item27	59,53	125,695	,562	,951

Anexo 5. Figura y tablas

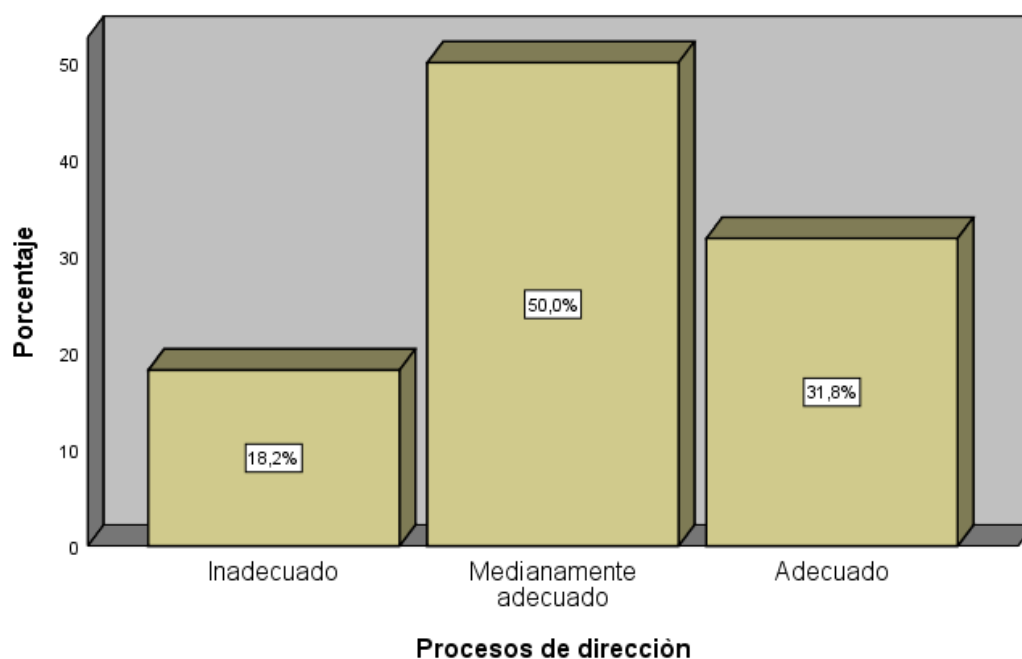


Figura 1.

Niveles porcentuales de Procesos de dirección

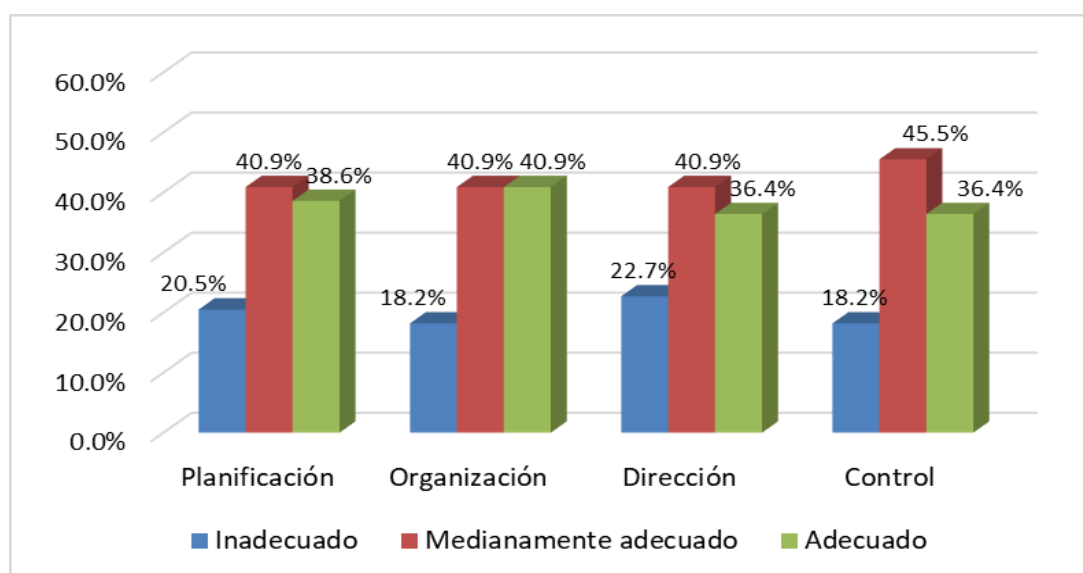


Figura 2.

Niveles porcentuales de las dimensiones de Procesos de dirección

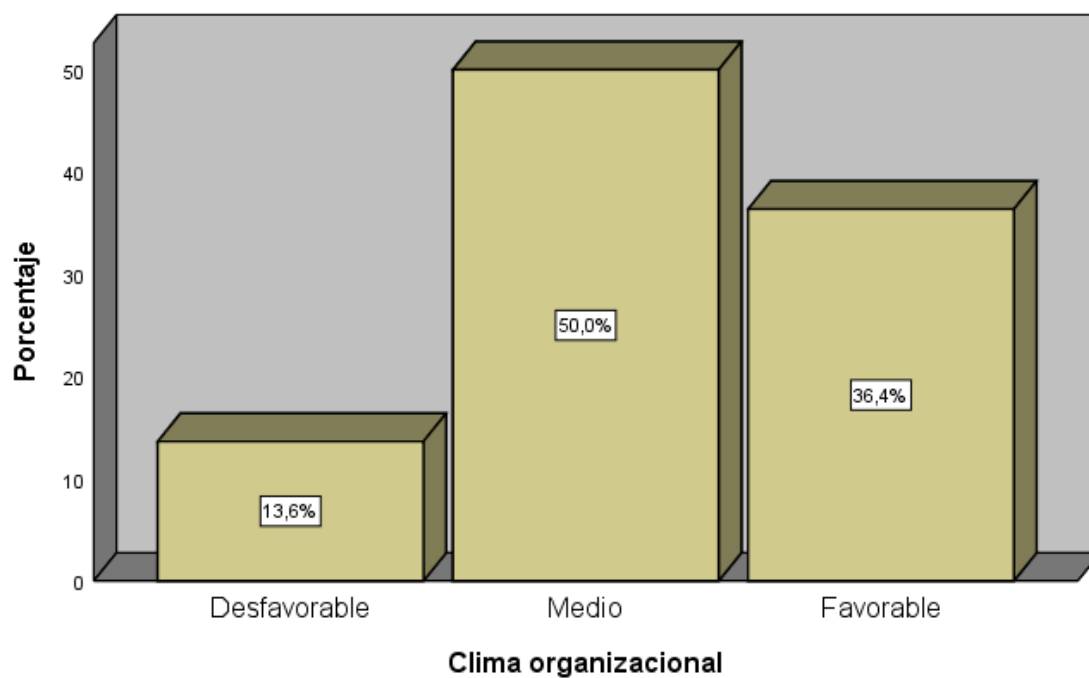


Figura 3.
Niveles porcentuales del Clima organizacional

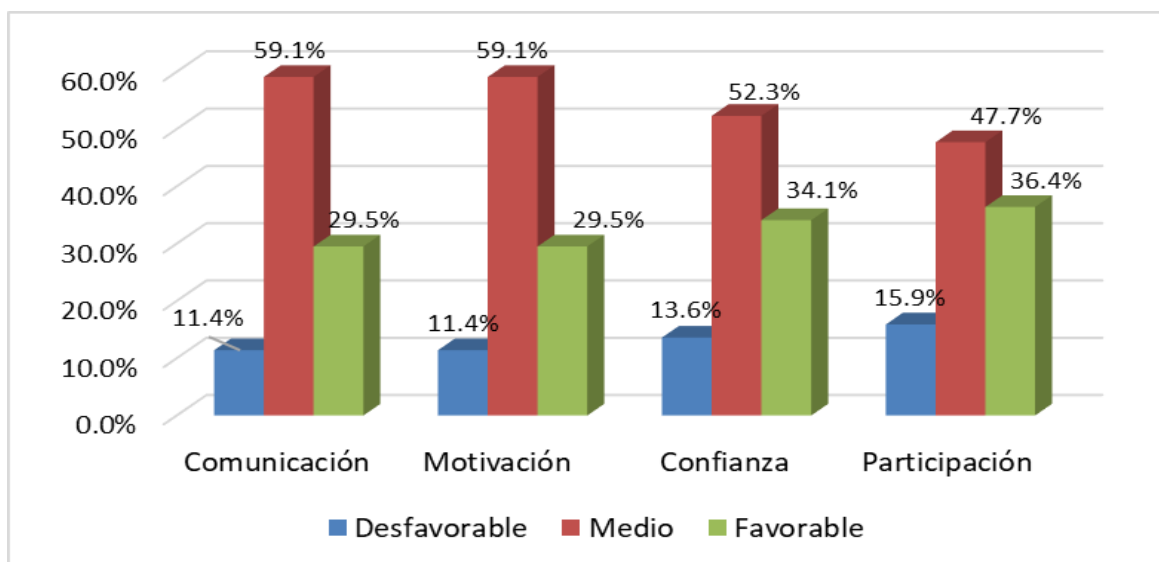


Figura 4.
Niveles porcentuales de las dimensiones de la variable clima organizacional.

Resumen de las pruebas de hipótesis

Tabla 7

Resumen de las pruebas de hipótesis de las variables procesos de dirección y clima organizacional.

RELACIÓN DE VARIABLES	RHO DE SPEARMAN	PROBABILIDAD (P – VALOR)	DECISIÓN	SIGNIFICANCIA
Procesos de dirección y clima organizacional	0,669 (positiva moderada)	0.000<0.05	Se rechaza la Ho	Relación significativa
Relación de la variable procesos de dirección con las dimensiones de clima organizacional				
Dimensión Comunicación	0.513 (positiva moderada)	0.000<0.05	Se rechaza la Ho	Relación significativa
Dimensión Motivación	0.390 (Positiva moderada)	0.000<0.05	Se rechaza la Ho	Relación significativa
Dimensión Confianza	0.630 (Positiva moderada)	0.000<0.05	Se rechaza la Ho	Relación significativa
Dimensión Participación	0.559 (Positiva moderada)	0.000<0.05	Se rechaza la Ho	Relación significativa
Fuente: Datos extraídos del SPSS v. 25				

Tabla cruzada de los procesos de dirección y clima organizacional.

			Procesos de dirección			Total
			Inadecuado	Medianamente adecuado	Adecuado	
Clima organizacional	Desfavorable	Recuento	4	2	0	6
		% del total	9,1%	4,5%	0,0%	13,6%
	Medio	Recuento	4	15	3	22
		% del total	9,1%	34,1%	6,8%	50,0%
	Favorable	Recuento	0	5	11	16
		% del total	0,0%	11,4%	25,0%	36,4%
Total	Recuento	8	22	14	44	
	% del total	18,2%	50,0%	31,8%	100,0%	

Fuente: Instrumentos aplicados a los docentes.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla 8 evidencian que el 34,1% de los encuestados de la I.E. Fermín Tangüis de Palpa consideran como medianamente adecuado los procesos de dirección y un nivel medio con respecto al clima organizacional; mientras que el 25% de los docentes consideran como adecuado los procesos de dirección y un nivel favorable en cuanto al clima organizacional.

Tabla cruzada de los procesos de dirección y la dimensión comunicación.

			Procesos de dirección			
			Medianamente			
			Inadecuado	adecuado	Adecuado	Total
Comunicación	Desfavorable	Recuento	4	1	0	5
		% del total	9,1%	2,3%	0,0%	11,4%
	Medio	Recuento	3	17	6	26
		% del total	6,8%	38,6%	13,6%	59,1%
	Favorable	Recuento	1	4	8	13
		% del total	2,3%	9,1%	18,2%	29,5%
Total		Recuento	8	22	14	44
		% del total	18,2%	50,0%	31,8%	100,0%

Fuente: Instrumentos aplicados a los docentes.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla 10 evidencian que el 38,6% de los encuestados de la I.E. Fermín Tangüis de Palpa consideran como medianamente adecuado los procesos de dirección y un nivel medio con respecto a la comunicación; mientras que el 18,2% de los docentes consideran como adecuado los procesos de dirección y un nivel favorable en cuanto a la comunicación.

Tabla cruzada de los procesos de dirección y la dimensión.

			Procesos de dirección			
			Medianamente			
			Inadecuado	adecuado	Adecuado	Total
Motivación	Desfavorable	Recuento	4	1	0	5
		% del total	9,1%	2,3%	0,0%	11,4%
	Medio	Recuento	3	15	8	26
		% del total	6,8%	34,1%	18,2%	59,1%
	Favorable	Recuento	1	6	6	13
		% del total	2,3%	13,6%	13,6%	29,5%
Total		Recuento	8	22	14	44
		% del total	18,2%	50,0%	31,8%	100,0%

Fuente: Instrumentos aplicados a los docentes.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla 12 evidencian que el 34,1% de los encuestados de la I.E. Fermín Tangüis de Palpa consideran como medianamente adecuado los procesos de dirección y un nivel medio con respecto a la motivación; mientras que el 18,2% de los docentes consideran como adecuado los procesos de dirección y un nivel medio en cuanto a la motivación.

Tabla cruzada de los procesos de dirección y la dimensión confianza.

			Procesos de dirección			
			Medianamente			
			Inadecuado	adecuado	Adecuado	Total
Confianza	Desfavorable	Recuento	4	2	0	6
		% del total	9,1%	4,5%	0,0%	13,6%
	Medio	Recuento	4	15	4	23
		% del total	9,1%	34,1%	9,1%	52,3%
	Favorable	Recuento	0	5	10	15
		% del total	0,0%	11,4%	22,7%	34,1%
Total		Recuento	8	22	14	44
		% del total	18,2%	50,0%	31,8%	100,0%

Fuente: Instrumentos aplicados a los docentes.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla 14 evidencian que el 34,1% de los encuestados de la I.E. Fermín Tangüis de Palpa consideran como medianamente adecuado los procesos de dirección y un nivel medio con respecto a la confianza; mientras que el 22,7% de los docentes consideran como adecuado los procesos de dirección y un nivel favorable en cuanto a la confianza.

Tabla cruzada de los procesos de dirección y la dimensión participación.

			Procesos de dirección			
			Medianament			
			Inadecuado	e adecuado	Adecuado	Total
Participación	Desfavorable	Recuento	4	2	1	7
		% del total	9,1%	4,5%	2,3%	15,9%
	Medio	Recuento	4	14	3	21
		% del total	9,1%	31,8%	6,8%	47,7%
	Favorable	Recuento	0	6	10	16
		% del total	0,0%	13,6%	22,7%	36,4%
Total	Recuento	8	22	14	44	
	% del total	18,2%	50,0%	31,8%	100,0%	

Fuente: Instrumentos aplicados a los docentes.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla 16 evidencian que el 31,8% de los encuestados de la I.E. Fermín Tangüis de Palpa consideran como medianamente adecuado los procesos de dirección y un nivel medio con respecto a la participación; mientras que el 22,7% de los docentes consideran como adecuado los procesos de dirección y un nivel favorable en cuanto a la participación.

Anexo 6: Data de resultados

Variable X: Procesos de Dirección																												
	D1. Planificación							D2. Organización						D3. Dirección						D4. Control								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	Total	D1	D2	D3	D4	
E1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	63	19	18	14	12	
E2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	86	28	23	19	16	
E3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	67	21	20	14	12	
E4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	2	5	4	4	4	5	5	4	80	22	20	20	18	
E5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	68	21	20	15	12	
E6	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	37	12	11	9	5	
E7	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	3	2	36	11	10	8	7	
E8	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	71	22	20	16	13	
E9	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	86	28	23	19	16	
E10	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	35	9	9	9	8	
E11	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	65	20	18	15	12	
E12	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	86	28	23	19	16	
E13	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	35	9	9	9	8	
E14	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	35	9	9	9	8	
E15	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	93	28	27	22	16	
E16	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	67	19	18	16	14	
E17	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	86	28	23	19	16	
E18	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	86	28	23	19	16	
E19	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	68	19	18	18	13	
E20	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	93	28	27	22	16	
E21	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	93	28	27	22	16	
E22	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	67	20	18	16	13	
E23	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	93	28	27	22	16	
E24	4	3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	90	29	24	20	17	
E25	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	92	28	27	21	16	

E26	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	79	20	23	19	17
E27	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	4	71	24	21	14	12
E28	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	77	28	24	15	10
E29	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	81	28	23	17	13
E30	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	44	15	12	10	7
E31	3	2	1	3	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	45	14	13	11	7
E32	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	90	29	23	21	17
E33	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	71	23	19	15	14
E34	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	80	27	23	16	14
E35	1	1	1	3	2	3	1	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	38	12	11	8	7
E36	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	4	71	24	21	14	12
E37	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	92	28	27	21	16
E38	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	67	20	20	14	13
E39	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	59	19	17	11	12
E40	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	60	20	16	12	12
E41	4	5	5	4	3	3	5	2	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	90	29	23	22	16
E42	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	71	23	19	15	14
E43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	71	21	20	16	14
E44	1	1	1	4	2	3	4	1	3	2	4	4	2	1	2	4	1	2	1	4	4	3	54	16	16	10	12

Variable Y: Clima Organizacional

	D1. Comunicación							D2. Motivación							D3. Confianza							D4. Participación												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	Total	D1	D2	D3	D4		
E1	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	98	28	27	21	22		
E2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	102	26	25	28	23		
E3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	95	21	27	27	20		
E4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	92	22	23	25	22		
E5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	89	23	24	22	20		
E6	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	45	12	11	11	11		
E7	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	47	12	12	11	12		
E8	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	88	22	24	21	21		
E9	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	102	26	25	28	23		
E10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	21	22	21	18		
E11	3	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	96	27	28	21	20		
E12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	78	20	23	22	13		
E13	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	84	21	22	21	20		
E14	4	5	4	5	4	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	99	30	27	21	21		
E15	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	108	27	28	29	24		
E16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	87	22	23	21	21		
E17	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	102	26	25	28	23		
E18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	86	21	22	21	22		
E19	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	92	24	24	21	23		
E20	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	108	27	28	29	24		
E21	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	108	27	28	29	24		
E22	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	107	26	28	29	24		
E23	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	115	31	30	29	25		
E24	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	3	115	29	28	32	26		
E25	4	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	3	114	28	28	32	26		
E26	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	95	23	27	23	22		
E27	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	2	87	23	25	24	15		

E28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	92	21	21	27	23
E29	4	5	3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	107	28	27	29	23
E30	2	1	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	3	1	51	12	12	15	12
E31	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	19	21	20	18
E32	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	102	27	26	27	22
E33	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	100	25	26	26	23
E34	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	96	25	26	26	19
E35	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	48	15	14	10	9
E36	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	102	27	26	27	22
E37	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	100	25	26	26	23
E38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	3	44	7	11	15	11
E39	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	88	23	25	21	19
E40	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	78	19	21	20	18	
E41	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	99	27	26	24	22
E42	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	100	25	26	26	23
E43	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	96	25	26	26	19
E44	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3	1	59	20	19	10	10